



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Richard Ferenčák

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Richard Ferenčák**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle a metodika zpracování práce
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh nové marketingové strategie
Vyhodnocení a závěr

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vypracování návrhu marketingové strategie pro společnost PharmaCorp.

Základní literární prameny:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013. 814 s., ISBN 978-80-247-4150-5.

McDONALD, Malcolm and Peter MOUNCEY. Marketing Accountability. London, Kogan Page, 2009. 293 p., ISBN 978-0-7494-5386-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012. 262 s., ISBN 978-80-74-1-071-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010. 499 s., ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro společnost distribuující zdravotnický materiál pro pacienty s onemocněním diabetes. Práce obsahuje teoretická východiska marketingových strategií, analýzu současné situace firmy a celého odvětví. Následně jsou vypracovány návrhy a doporučení, které přispějí k vyšším ziskům společnosti a také k vyššímu podílu na trhu.

Abstract

This thesis deals with the design of marketing strategy for a company distributing medical supplies for patients with diabetes. The thesis contains theoretical basis of marketing strategies, analysis of the current situation of the company and the entire industry. Subsequently, suggestions and recommendations are made that will contribute to the company's higher profits and also to a higher market share.

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, SLEPT analýza, SWOT analýza, marketingový mix

Key words

Marketing, marketing strategy, SLEPT analysis, SWOT analysis, marketing mix

Bibliografické citace

FERENČÁK, Richard. Návrh marketingové strategie [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119811>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vladimír Chalupský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. května 2019

.....

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za poskytnutí odborných připomínek, metodické pokyny a času, který mi věnoval při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat rodině a přátelům, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	12
CÍL A METODIKA PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Podnikání	14
1.2 Marketing	14
1.2.1 Historický vývoj	15
1.3 Marketingový mix	15
1.3.1 Produkt	16
1.3.2 Cena	18
1.3.3 Distribuce	20
1.3.4 Propagace	22
1.4 Strategie	26
1.4.1 Korporátní strategie	27
1.4.2 Obchodní strategie	27
1.4.3 Funkční strategie	27
1.5 Marketingová strategie	27
1.6 Marketingové strategické plánování	28
1.7 SLEPT analýza	29

1.8	Porterova analýza	30
1.9	McKinseyho model 7S	33
1.9.1	Strategie	33
1.9.2	Struktura.....	34
1.9.3	Spolupracovníci	35
1.9.4	Sdílené hodnoty	35
1.9.5	Schopnosti.....	35
1.9.6	Styl	35
1.9.7	Systémy.....	36
1.10	SWOT Analýza	37
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	39
2.1	Základní údaje	39
2.2	Představení společnosti	40
2.3	Charakteristika společnosti	40
2.4	Marketingový mix	43
2.4.1	Produkt.....	43
2.4.2	Cena	44
2.4.3	Distribuce.....	46
2.4.4	Propagace.....	49

2.5	SLEPT analýza.....	50
2.5.1	Sociální faktory.....	50
2.5.2	Ekonomické faktory.....	51
2.5.3	Politické a legislativní faktory	53
2.5.4	Technologické faktory	54
2.6	Porterova analýza pěti sil	55
2.6.1	Hrozba vstupu nových konkurentů	55
2.6.2	Stávající konkurence na trhu.....	55
2.6.3	Hrozba substituce.....	57
2.6.4	Vyjednávací síla zákazníků	58
2.6.5	Vyjednávací síla dodavatelů	59
2.7	7S Analýza	60
2.7.1	Strategie	60
2.7.2	Struktura.....	60
2.7.3	Systemy.....	61
2.7.4	Styl	62
2.7.5	Spolupracovníci	62
2.7.6	Sdílené hodnoty	63

2.7.7	Schopnosti.....	63
2.8	SWOT Analýza	64
3	VLASTNÍ NÁVHRY ZLEPŠENÍ	66
3.1	Stanovení vize, cíle a poslání společnosti	66
3.2	Návrh marketingové strategie	67
3.2.1	Produktová strategie	67
3.2.2	Cenová strategie.....	69
3.2.3	Distribuční strategie	70
3.2.4	Propagační strategie	72
3.3	Definice cílů SMART	78
3.4	Kritické faktory úspěchu	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	84
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	90
	SEZNAM TABULEK	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

V současném konkurenčním prostředí hraje každá maličkost důležitou roli. Společnosti svádí každodenně vytrvalý boj o získání nových klientů a současně udržení stávajících. Ať už nově přichází klienti, nebo klienti stávající zůstanou společnosti věrní pouze v případě, když bude naplněna jejich celková spokojenost. Společnosti by se měly soustředit na potřeby zákazníků, a zároveň rozpoznat o jaké výrobky a služby je na trhu největší poptávka. Kvalitně zpracovaná marketingová strategie může i z menší společnosti udělat s odstupem času respektovanou a úspěšnou společnost ve svém oboru.

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost z farmaceutického odvětví. Toto odvětví je velmi specifické, protože v mnoha případech zájem o služby nebo produkty nejsou vyvolány motivem potřeby, ale často nutností nenadálého zdravotního stavu. Společnosti působící v tomto odvětví se pohybují na trhu přísné regulace, kde Státní ústav pro kontrolu léčiv komplexně reguluje veškeré aspekty tohoto podnikání.

S ohledem na tento fakt, je hlavním cílem diplomové práce návrh marketingové strategie pro společnost PharmaCorp s.r.o. Součástí této práce bude analýza současného postavení na trhu, konkurence, klientů a marketingového prostředí, které vybranou společnost obklopuje.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost PharmaCorp s.r.o. Majitelem této společnosti je akciová společnost CANTALUPO a.s. v čele s jednatelem Mgr. Lukášem Neustupou. Vybraná společnost má sídlo v Brně na ulici Klobásové ve Starém Lískovci. Byla založena v roce 2012 za účelem specializované distribuce zdravotnického materiálu do zdravotnických zařízení.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie pro společnost PharmaCorp s.r.o., na nadcházející časový horizont dvou let s ohledem na současnou situaci společnosti. Součástí této práce je i ekonomické zhodnocení veškerých návrhů.

Návrh marketingové strategie bude pro společnost PharmaCorp s.r.o. přínosem za předpokladu, že bude vycházet z předem deklarovaných teoretických východisek. I proto se první část této diplomové práce věnuje teoretickým poznatkům. V této části diplomové práce bude podrobněji charakterizován marketing, jeho historie a marketingový mix rozdělený do čtyř skupin proměnných známých jako 4P. Dále bude podrobněji charakterizováno marketingové prostředí společnosti. Na závěr teoretické části bude popsán McKinseyho model 7S a SWOT analýza.

V analytické části práce bude provedena detailní charakteristika vybrané společnosti. Budou provedeny analýzy, které vycházejí z teoretické části práce. Výstupem z těchto dílčích analýz bude matice SWOT, která nám bude definovat nejen silné a slabé stránky společnosti, ale také její příležitosti a hrozby. Na analytickou část bude navazovat třetí úsek této práce, a to vlastní návrhy na zlepšení

V poslední části diplomové práce bude vypracován návrh marketingové strategie na dobu následujících 2 let.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou uvedena teoretická východiska a poznatky z oblasti marketingu.

1.1 Podnikání

Jedním z motivů podnikání je snaha o generování zisku s cílem uspokojit přání a potřeby klientů. K tomuto účelu slouží trh, na který vstupuje podnikatel se svými službami a výrobky, přičemž musí brát v potaz potřeby a požadavky klientů, a tím vzniká tzv. podnikatelská aktivita. Podnikatel také musí čelit riziku a uplatňovat takovou strategii, která rizika eliminuje nebo snižuje na přijatelnou úroveň a zhodnocuje vložený kapitál [1].

Z ekonomického hlediska se dá podnikání vyložit jako vhodné využití ekonomických zdrojů a aktivit tak, aby byla zvýšena jejich původní hodnota. Z právního hlediska je podnikání dle litery zákona jako soustavná činnost, kterou vlastním jménem provádí podnikatel samostatně a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku [2].

1.2 Marketing

Marketing je jedním z mnoha pojmů studia managementu, který je velmi obtížně definovatelný. Při hlubším průzkumu literatury je čtenář překvapen množstvím existujících definic. Není možné ani žádoucí najít jedinou vše zahrnující definici, která by platila pro všechny společnosti [6].

Marketing je rozhodující faktor při tvorbě a realizaci firemní strategie, směřující k naplnění cílů společnosti. Je založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé vedení společnosti nebo organizace, kde je zákazník do určité míry alfou a omegou podnikatelského procesu. Je jednou z činností, kterou vykonávají organizace pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům. Má svoji významnou funkci i pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z něj měla prospěch organizace a všechny zájmové skupiny s ní spojené [3].

1.2.1 Historický vývoj

Kolébkou marketingu jsou Spojené státy americké. Jeho nástup začíná na konci 19. století a rozvíjí se v průběhu 20. století. Moderní marketing vznikl během průmyslové revoluce. První snahy směřovaly k růstu výrobních společností, protože poptávka převyšovala nabídku. Předpokladem hromadné výroby byl masový trh. Jenom v podmínkách masového trhu továrny mohly pracovat s optimálními parametry. Postupem času se distribuce výrobků a služeb prodlužovaly a musely být hledány nové způsoby pro odbyt průmyslové produkce. Postupným přirozeným vývojem byl vidět růst počtu marketingových specialistů [4].

Marketing si získal větší pozornost v USA až ve 30. letech za dob hospodářské krize. V této době se neobyčejně vyostřil konkurenční boj. V polovině 50. let je marketingová koncepce logickým pokračováním oněch tradičních koncepcí. Navazuje na ně a rozšiřuje je o nové pohledy jako je např. výrobní koncepce, výrobková koncepce a prodejní koncepce [4].

1.3 Marketingový mix

Kotler definuje marketingový mix jako: soubor marketingových nástrojů, které společnost využívá k úpravě nabízeného zboží a služeb podle cílových trhů. Marketingový mix obsahuje všechny proměnné, které může společnost udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu [5].

Dagmar Jakubíková definuje marketingový mix jako operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Jde o soubor kontrolovatelných proměnných, které jsou připraveny, aby výrobky a služby společnosti, byly co nejbližší potřebám a přáním cílových segmentů. Společně s výběrem tržních segmentů a cílových trhů tvoří marketingový mix marketingovou strategii firmy [3].



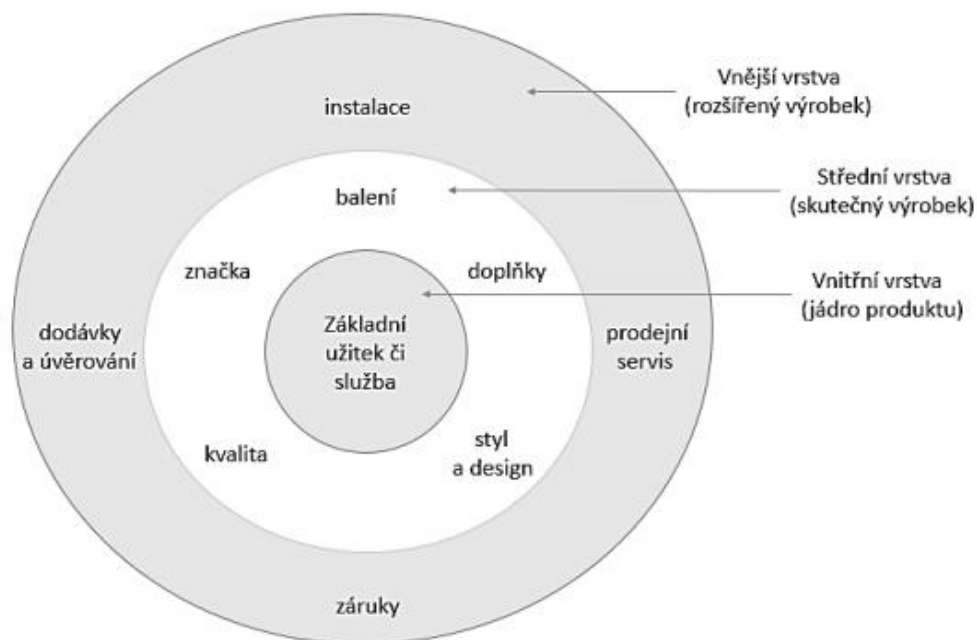
Obrázek 1: Marketingový mix [zdroj: 25]

1.3.1 Produkt

Výrobky můžeme rozdělit do dvou základních skupin s ohledem na skutečnost, pro jaký účel se bude výrobek používat. První skupinou jsou spotřební výrobky, které jsou určeny pro finálního spotřebitele. Druhou skupinou jsou průmyslové výrobky. Ty jsou používány při výrobě dalších výrobků. Ten samý výrobek může však patřit do obou skupin. V tomto případě bude tento prodej vyžadovat dvě rozdílné prodejní strategie [16].

V analytickém pohledu je produkt rozšířen na tři úrovně:

- jádro produktu,
- reálný (skutečný) produkt,
- rozšířený produkt [3, s. 202].



Obrázek 2: Komplexní produkt a jeho tři úrovně [zdroj: 26]

Fáze životního cyklu výrobku

Životní cyklus výrobku je model odvozený od vývoje tržeb jednotlivých výrobků v čase. Výrobky byly dlouhodobě pozorovány a podle toho v jaké fázi životního cyklu se nacházejí, je vhodné měnit marketingový mix. Průběh tržeb v čase ovlivňuje celá řada faktorů. Životní cyklus výrobku se dělí na těchto 5 fází: vývoj, uvedení na trh, růstová fáze, fáze zralosti, fáze úpadku [37].

Vývoj

Prvotní fáze životního cyklu výrobku, v mnoha literaturách o ni nenajdeme zmínku, protože ji hodně autorů zahrnuje až do fáze uvedení na trh. Stává se, že mnoho výrobků skončí již při této fázi. Důvodem může být nedostatek finančních prostředků nebo změna podmínek na trhu. Tato fáze je náročná na psychiku celé společnosti, protože vyžaduje nemalé investice, a výsledek se může dostavit až za několik let [37].

Uvedení na trh

Druhá fáze životního cyklu výrobku začíná nulovými příjmy. V této fázi je důležité správně nastavit marketingový mix a vybudovat distribuční kanály. Zde jsou dvě varianty jak výrobek na trh uvést. Jedna z nich je masivní propagace daného výrobku a druhá varianta staví na pozvolném růstu. Současný marketing spíše sonduje, co na trhu chybí a čeho je nedostatek. Až poté vytvoří produkt, který splňuje tyto parametry [37].

Růstová fáze

V třetí fázi se značně zvyšuje objem prodeje daného výrobku. Pokud jsou ohlasy veřejnosti pozitivní, přidávají se další zákazníci a prodeje rostou. Tato fáze je spojená i větším příchodem konkurence, která se snaží výrobku přidat nějaké nové vlastnosti nebo jej nějakým způsobem inovovat. V této fázi se společnost dostává do zisku [38].

Fáze zralosti

Fáze zralosti produktu je předposlední fází životního cyklu. V této fázi se distribuce už více nerozšiřuje a potenciální klienti už jsou s produktem seznámeni a vyhledávají nové a jiné produkty. Tempo růstu prodeje se již nezvyšuje, co se ale zvyšuje, je konkurence. V této fázi je důležité, aby společnost zvážila modifikaci a inovaci produktu, aby eliminovali fázi úpadku [38].

Fáze úpadku

Poslední částí životního cyklu, kde je očekáván pokles tržeb. Tato fáze je neméně důležitá než předchozí fáze. Její důležitost spočívá v tom, jak nejcitlivěji prodej výrobku ukončit. Pokles může být pomalý nebo rychlý a v hodně případech i okamžitý [37].

1.3.2 Cena

Jak uvádí i Jakubíková [1], stanovení správné ceny zboží či služeb má vzrůstající vliv na hospodaření společností, protože působí jako faktor marketingové způsobilosti tím

intenzivněji, čím lépe odráží technickou způsobilost daného produktu. Cena ovlivňuje poptávku, ovlivňuje postavení firmy vůči konkurenci i její celkové postavení na trhu. Zmíněná autorka dodává k tomu, že cena je vyjádřením hodnoty produktu, přičemž cena má rozdílný význam pro různé subjekty. Podobně to uváděl i Kita a kolektiv [39], uvádí, že pro spotřebitele představuje cena souhrn finančních prostředků, kterých se musí vzdát, zatímco pro výrobce je stanovení ceny klíčovým rozhodnutím, protože cena je jediným nástrojem marketingu tvořícím příjmy.

Pojem cena představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal, uvádí Kotler a Armstrong [40]. Podobně to uvádí i Cibáková a Bartáková [41]: cena znamená určitou částku, kterou má zaplatit zákazník, pokud chce získat daný produkt. Kotler a Armstrong [40] dále uvádějí takovou definici ceny, že je to částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabídnuty na trhu. Je to vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tzv. částky, kterou spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který získá díky nakoupenému výrobku či službě.

Funkci ceny Jakubíková [1] vidí z marketingového pohledu, a uvádí, že cena v marketingu je:

- významným marketingovým nástrojem,
- signálem pro kupující,
- konkurenčním nástrojem,
- zdrojem příjmu společností,
- manifestací podnikové kultury.

Rozhodnutí ve společnostech o cenách ovlivňují další nástroje marketingového mixu. Společnosti mohou pro tvorbu cen použít tři hlavní metody:

- nákladově orientovanou metodu,
- konkurenčně orientovanou metodu,
- hodnotově orientovanou metodu.

Nicméně existují i další metody pro tvorbu cen. Společnosti uplatňují různé cenové strategie s cílem dosažení vytyčených cílů.

Kotler a Armstrong [40] v souvislosti s cenovou strategií uvádějí, že na podporu cenové strategie se používá technika zvaná primární určení cílové ceny - target costing. Tato strategie se obrací na obvyklý proces, když nejprve je navržen výrobek, a až potom je určena jeho cena, a nakonec si společnost klade otázku: Můžeme ho za tuto cenu prodávat? V tomto případě se určí ideální cena a podle toho se volí návrh výrobku tak, aby náklady odpovídaly ceně.

Stanovení optimální ceny za výrobky a služby má zásadní vliv na hospodaření společností. Výrazně ovlivňuje poptávku, postavení společnosti vzhledem ke konkurenci a její celkové postavení na trhu [3].

Podle Kotlera je cena částka určená v penězích za určitý výrobek nebo službu. V širším slova smyslu může být cena chápána jako souhrn hodnot, které jsou zákazníci ochotni vyměnit za užitek z vlastnictví potažmo užívání daného výrobku nebo služby [5].

1.3.3 Distribuce

K úspěchu společností nestačí pouze vyrobit výrobky, stanovit optimální cenu a informovat zákazníky o výhodách. Vše musí být k zákazníkovi distribuované způsobem, který bude pro společnost výhodný a zákazníkovi přinese odpovídající hodnotu.

Distribuce podle Kita a kolektivu [39], zahrnuje všechny aktivity, které umožňují přechod fyzického a dispozičního práva na produkty z jednoho subjektu na druhý. Podle uvedeného kolektivu [39, s. 262], marketingové cesty *„představují soubor vzájemně závislých organizací, které zabezpečují zpřístupnění produktů (hmotných i nehmotných) spotřebitelům. Označují se také jako distribuční kanály.“*

Jakubíková [3, s. 192] vidí distribuční cesty jako *“souhrn společností nebo jednotlivců, kteří zabezpečují pohyb produktů od výrobců ke konečnému zákazníkovi.”*

Kotler a Armstrong [40] v těchto souvislostech poznamenávají a tvrdí, že distribuční cesta je množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zabezpečení dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka (konečného zákazníka nebo zákazníka na průmyslovém trhu).

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem bude společnost dodávat svůj výrobek spotřebiteli, představuje distribuční politiku. Podle názoru Dagmar Jakubíkové [3], distribuční politika představuje komplex opatření, která na sebe navazují a navzájem se prolínají. Zahrnuje všechny operace nevyhnutelné pro přemístění výrobku od výrobců na místo vybrané spotřebitelem nebo na místo, kde si ho potenciální zákazníci mohou koupit. Podle Jakubíkové [3] se jedná o fyzické přemísťování výrobku, změnu vlastnických vztahů a nehmotné procesy.

Podle Kotlera a Armstronga [40] rozhodnutí o distribučních systémech patří mezi nejdůležitější a je propojené se všemi ostatními marketingovými rozhodnutími. Rozhodnutí často zahrnuje dlouhodobé závazky vůči jiným subjektům – musí se volit distribuční cesty se zřetelem vůči současnému i předpokládanému budoucímu prostředí. Autoři dále poznamenávají, že společnosti často věnují svým distribučním cestám malou pozornost, což má často za následek negativní dopady na jejich podnikání.

Distribuční cesty zabezpečují mnoho funkcí, které umožňují spotřebitelům dosáhnout na produkty a služby. Mezi ně patří [3]:

- zabezpečení přístupu k požadovanému výrobku na místě, které vyžaduje koncový spotřebitel,
- budování vztahu se zákazníky,
- sladění nabídky s jejich potřebami,
- vytvoření odpovídajícího sortimentu,
- spolupráce při marketingovém výzkumu a poskytnutí informací,
- marketingová komunikace,
- cenové jednání,
- funkce spojené s logistikou a fyzickou přepravou,

- další pomocné funkce, které pomáhají transakci naplnit.

Podle Kotlera a Armstronga [40] distribuční cesty zabezpečují přesun výrobku a služeb k zákazníkovi, překonávají tak hlavně časové, místní a vlastnické rozdíly, které oddělují výrobek a služby od těch, kteří je požadují. Kolektiv uvádí i to, že distribuční cesty je možné popsat podle počtu jejich úrovně (úroveň distribuční cesty představuje počet prostředníků, kteří vyvíjejí aktivity s cílem dopravit výrobky co nejdříve kupujícím). Kolektiv rozeznává přímou a nepřímou distribuční cestu.

Přímá cesta podle Kotlera a Armstronga[40], představuje distribuční systém bez jakýkoliv prostředníků, nepřímá distribuční cesta zahrnuje jednoho nebo více prostředníků. Tvorba distribučních systémů a volba distribuční strategie je součástí strategického marketingové rozhodování, a při tom musíme myslet na výběr distribučních cest, distribuční intenzity, hlavní směr hlavního náporu distribuční strategie a kooperačních vztahů.

Cílem distribučního kanálu je doručit výrobek na místo, které je pro cílové zákazníky nejvýhodnější v čase, který jim nejvíce vyhovuje, v množství, které právě potřebují a zároveň v kvalitě, kterou požadují. Je kladen velký důraz na vytvoření kooperativního vztahu mezi společností a jejím klientem [3].

1.3.4 Propagace

Moderní marketing tak jak jej známe, vyžaduje více než jen přípravu kvalitního produktu, zvolení správné ceny a zajištění distribuce výrobku k cílovým zákazníkům. Společnosti musí komunikovat jak se svými současnými klienty tak i budoucími zákazníky. Právě zde je klíčové navázat vztahy se zákazníky. V této fázi si mnoho společností najme reklamní agentury, které zajistí reklamy, patřičné odborníky na přímý marketing. Veškeré snahy o komunikaci se zákazníky musí dohromady tvořit konzistentní a komunikační program [5].

Propagace představuje všechny aktivity, které zprostředkovávají podstatné informace o produktu a přesvědčují cílové spotřebitele o výhodnosti jeho nákupu [41]. Podle Foreta [42] marketingové pojetí propagace je označeno za komunikační mix, který se opírá o čtyři hlavní nástroje (reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej).

Jakubíková uvádí, že [1, s. 240] *"marketingová komunikace je komponenta firemní komunikace, která se soustřeďuje na podporu prodeje a která musí být v souladu s cílem firemní komunikace v zájmu vytvoření jednotného image."*

Z marketingového hlediska, podle Kotlera a Armstronga [40], marketingová komunikace je definována jako marketingový komunikační mix, který představuje soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který společnost využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.

Marketingová komunikace, podle odborníka na tuto oblast, Foreta [42], je interdisciplinární záležitost a uvedený autor ji chápe v širokém pojetí - systematickým využíváním principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a jejich zákazníky. Podle Foreta [41] principy představují orientaci na zákazníka, znají jejich potřeby, přání, názory. Pod prvky chápe základní složky marketingového mixu 4P a případně služby, obal a další. Postupy jsou konkrétní činnosti marketingového stanovení ceny, uplatňování podpory prodeje, vytvoření distribučních řetězců apod.

Jakubíková [1] jako jediná člení marketingovou komunikaci a uvádí, že se může členit různými způsoby. Podle autorky jedním z členění je:

- komunikace tematická (nadlinková) - sdílet něco o značce či produktu,
- komunikace zaměřená na image - zlepšení vztahů s cílovou skupinou, posílení povědomí o značce.

Jak jsem již uvedl, marketingová komunikace má čtyři základní nástroje, tak přistoupíme k jejich charakteristice ve vztahu k jejich funkcím.

Reklama

Reklama podle odborníka Foreta [42] je jednosměrnou formou komunikace. Kotler a Armstrong [40] při definování tohoto pojmu uvádějí, že je to jakákoli forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu.

V odborné literatuře se shodují názory o cílech reklamy, přičemž je lze považovat i za funkce reklamy. Odborníci uvádějí tři základní cíle reklamy, které jsou chápány i jako formy reklamy, přičemž představují i samotnou funkci reklam, a to viz Foret [42, s. 237] a Kotler, Armstrong [40, s. 536]:

- *informativní cíl - informativní reklama*: reklama informuje veřejnost o produktu, o jeho vlastnostech; účelem této reklamy je vyvolat zájem a poptávku,
- *přesvědčovací cíl - přesvědčovací reklama*: tato reklama nastupuje v období zvýšeného konkurenčního tlaku a jedná se o zapůsobení na zákazníka tak, aby si zakoupil právě ten produkt,
- *připomínací cíl - připomínací reklama*: účelem této reklamy je udržení v povědomí zákazníka náš produkt a společnost.

V marketingovém řízení je nutné udělat čtyři rozhodnutí [40]:

- stanovit reklamní cíle,
- stanovit reklamní rozpočet,
- připravit reklamní strategii (formulovat zprávu a vybrat média),
- určit způsob vyhodnocení reklamní kampaně.

Public relations

Vztahy s veřejností představují plánovitou a systematickou činnost, jejichž cílem je vytvořit a upevňovat důvěru. Porozumění a dobré vztahy s organizací a s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti. [42].

Nástroje pro vytváření vztahů s veřejností, tedy public relations jsou působivé a někdy mnohem věrohodnější než reklama, uvádí Kotler a Armstrong [40]. Podle uvedených autorů, dokáže společnost v rámci public relations oslovit mnoho perspektivních zákazníků, na které reklamy nebo prodejně zaměřena komunikace nepůsobí. Dále autoři [40] dodávají k tomu, že prostřednictvím public relations mohou firmy společně s reklamou lépe dosáhnout výrazný efekt.

Jak uvádí Kotler a Armstrong [40], princip public relations spočívá ve vybudování dobrých vztahů s různými částmi firemní veřejnosti pomocí pozitivní publicity, ve vytvoření pozitivního firemního image, v ochraně proti nepříznivým informacím o společnosti a v zorganizování různých akcí (events).

Podle Kotlera a Armstronga [40] útvar pro public relations má obvykle na starost některé nebo všechny uvedené funkce:

- tiskové zprávy a agenturní činnost: tvorba a umístění informačních materiálů v tisku s cílem upoutat pozornost k osobě, výrobku nebo službě,
- publicita produktů: získání pozornosti médií věnované určitému produktu,
- veřejné záležitosti: budování a péči vztahů v rámci kraje nebo místní komunity,
- lobování: budování a péči o vztahy se zákonodárci a vládními úředníky s cílem ovlivnit legislativu a regulaci v odvětví,
- vztahy k investorům: udržování dobrých vztahů s akcionáři a dalšími subjekty finančního světa,
- pomoc sponzorů: vztahy se sponzory nebo členy neziskového sektoru s cílem získat či poskytovat finanční či dobrovolnou pomoc.

Podle Foreta [42] je základním požadavkem na komunikaci v krizové situaci především rychlost, proto abychom věděli veřejnost či novináře informovat co nejrychleji (např. formou operativně svolané tiskové konference). Podle uvedeného odborníka je také nutné připravit nestranné vyjádření odborníků, přičemž by se měla prezentovat zamýšlená praktická opatření. Naznačené postupy komunikace v krizové situaci, by měly být

vedením instituce zpracovány do podoby závazné směrnice, obdobně a měly by s ním být náležitě seznámení všichni zaměstnanci.

Jak uvádí i Jakubíková [1] podpora prodeje působí na zákazníka okamžitě, přičemž usiluje o zvýšení obrátu, například dočasným snížením ceny, získáním nových zákazníků, odměnou stávajících zákazníků nebo zvýšením přitažlivosti zboží dodatečnými opatřeními. Podle autorky v plánu podpory prodeje je nezbytné specifikovat, které formy podpory prodeje budou provedeny směrem k zákazníkům, které k mezičlánku a které k vlastním prodejcům firmy, přičemž je důležité stanovit kvantitativní, kvalitativní a jmenovité úkoly tak, aby se jejich plnění dalo efektivně kontrolovat.

Podle Jakubíkové [1, s. 261] je přímý marketing *"souhrn aktivit firmy, které se vztahují k nabídce produktů a služeb jedním nebo více hromadnými komunikačními prostředky, s cílem dosáhnout přímé odpovědi od zákazníků."*

1.4 Strategie

Podle Kotlera [5] je strategický marketing proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Podle kolektivu se jedná o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.

Tento pojem je označení pro dlouhodobý plán, který směřuje společnost k dosažení určitého cíle. Je jedním z výstupů strategického řízení. V běžné praxi se převážně jedná o formalizovaný dokument, ve kterém nalezneme popis prvních dvou fází strategického cyklu. Jedná se o misi organizace, její dlouhodobou vizi a strategické cíle [13].

Strategický marketing je podle většiny odborníků a podle Jakubíkové [1] orientovaný dlouhodobě, a spočívá ve volbě cílového trhu a strategického segmentu nebo segmenty, na které by se měly firmy zaměřit v zájmu dosažení svých cílů podle trhů, a dále ve volbě vhodné kombinace nástrojů marketingového mixu a základních strategických operací a aktivit.

1.4.1 Korporátní strategie

Tato strategie známá také jako firemní strategie, reflektuje základní podnikatelská rozhodnutí. Na firemní strategii lze nahlížet jako na strategii určenou k naplnění mise organizace a zároveň slouží pro vyhotovení následných obchodních strategií. V rámci korporátní strategie je důležité vytvořit segmenty a určit jejich strategické cíle. Firemní strategie je obecnějšího charakteru než strategie obchodní [8].

1.4.2 Obchodní strategie

Tato strategie volně přeložena do angličtiny jako business strategie definuje základní cíle a strategie, které k těmto cílům vedou. Vychází z korporátní strategie, jsou zde však hlouběji rozpracované strategie jednotlivých SBUs. Ty následně specifikují jednotlivé cíle pro nástroje marketingového mixu 5P. Business strategie by měla pro každý z těchto 5 prvků na základě analýzy stanovit vhodné cíle, kterou vedou společnost k naplnění této strategie [8].

1.4.3 Funkční strategie

Business strategie je dále detailněji rozpracována na jednotlivé oblasti. Jedná se o oblasti marketingového rozvoje, změna výrobních kapacit, řízení lidských zdrojů, informačních technologií a rozvoj produktového portfolia. Na rozdíl od obchodní strategie, která je vytvořena pro každou obchodní jednotku zvlášť, funkční strategie je v určitých oblastech shodná pro všechny obchodní jednotky obchodní strategie [8].

1.5 Marketingová strategie

Úkolem marketingová strategie je objevit potenciální příležitosti trhu, vzhledem k dosavadním zkušenostem společnosti. Je podstatou naplnění cílů podniku ve stanoveném čase a jsou formulovány jak pro výrobek, tak i pro trh. Veškeré podrobnosti o plnění těchto dílčích cílů jsou obsaženy v marketingové taktice. Ta je ukazatelem postupu společnosti směrem k naplnění jejich cílů. Pokud dojde k dosažení cíle lze

strategii ohodnotit jako úspěšnou. Při tvorbě strategie musí společnost vycházet z jejích silných stránek a umění využívat příležitosti pro svůj vlastní prospěch. Dále je nezbytné objektivně posoudit slabé stránky společnosti a hrozby, které danou společnost mohou na trhu ovlivnit. Tyto aspekty jsou předpokladem pro vytvoření spolehlivé strategie, která bude mít šanci na úspěch [13].

Ze strategie vyplývá plán, který vysvětlí jednotlivé dílčí činnosti a správné načasování. Taktika a mix jsou obecný směr jakým se vydat. Naopak kritéria, podle nichž posuzujeme úspěch, spadají do strategie. Jednotlivé kroky jsou taktikami [14].

Podle Wilsona a McDonalda [14, s. 241] jsou marketingové strategie „*prostředky, díky kterým firma dosáhne svých marketingových cílů, a obecně se zabývají čtyřmi hlavními prvky marketingového mixu.*“

1.6 Marketingové strategické plánování

„Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování.“ [15, s. 31]

Marketingové strategické plánování je nástrojem, který pomáhá společnosti lépe odhadnout své schopnosti. Cíle a zdroje se budou ve společnostech lišit a budou se měnit v čase. Musíme brát v potaz, že pokud má plánování být součástí a nástrojem manažerské činnosti, musí se stát součástí souboru hodnot ve společnosti obecně uznávaných a musí se v něm odrážet společný postoj společnosti. Plánování je prostředkem pro zabezpečení lepší budoucnosti společnosti, nemůže být tak chápáno pouze jako privilegium či zbožné přání vrcholového managementu. Plánování musí být součástí celé společnosti a jeho význam musí být respektován všemi spolupracovníky. Celkový úspěch při zavádění efektivního plánovacího systému závisí na správném zapojení všech složek, které tento proces ovlivňují [15].

1.7 SLEPT analýza

Tato analýza je zaměřená na vnější marketingové prostředí. Zaměřuje se především na ekonomické, právní, politické, společenské a technologické faktory. Faktory vstupující do SLEPT analýzy musí mít přímý vliv na firemní strategii. Mohou to být například faktory, které ovlivňují rozhodování společnosti jako je komunikační strategie nebo lidské zdroje [11].

Sociální faktory

Sociální faktory můžeme rozdělit do čtyř skupin. A to sice na demografické charakteristiky, jako jsou například velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení a etnické rozložení. Dále následují makroekonomické charakteristiky jako je rozdělení příjmů a míra nezaměstnanosti. Životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví a populační politiku můžeme zařadit mezi sociálně kulturní aspekty [12].

Legislativní faktory

Tyto faktory vyžadují existenci a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| ▪ obchodní právo, | ▪ právní úprava pracovních |
| ▪ daňové zákony, | podmínek, |
| ▪ deregulační opatření, | ▪ autorská práva, |
| ▪ legislativní omezení, | ▪ funkčnost soudu, |
| | ▪ vymahatelnost práva [12]. |

Ekonomické faktory

Při hodnocení ekonomických faktorů musíme přihlídnout ke zhodnocení makroekonomické situace:

- | | |
|-----------------|-----------------|
| ▪ míry inflace, | ▪ úrokové míry, |
|-----------------|-----------------|

- obchodní deficit nebo nadbytek,
- rozpočtový deficit,
- výše HDP,
- měnová stabilita,
- stav směnného kursu,
- bankovní systém,
- výše daňových sazeb [12].

Politické faktory

Při hodnocení politických faktorů přihlížíme zejména k hodnocení politické stability země, politickým faktorům jako jsou např.

- forma a stabilita vlády,
- klíčové orgány a úřady,
- politická strana u moci,
- zahraniční konflikty,
- politický vliv různých skupin [12].

Technologické faktory

- podpora vlády v oblasti výzkumu,
- výše výdajů na výzkum,
- nové vynálezy a objevy,
- nové technologické aktivity [12].

1.8 Porterova analýza

Porterova analýza slouží jako nástroj pro zmapování konkurenčního prostředí [43] a faktorů, které ovlivňují vyjednávací sílu společnosti v jejím odvětví a v objevení příležitostí, jejichž realizace by mohla zlepšit postavení podniku v jeho odvětví [44].

Porter [45] definuje pět sil, které působí v odvětví, a to intenzitu soupeření mezi současnými konkurenty, hrozbu substitučních výrobků, hrozbu vstupu nových konkurentů, vyjednávacího vlivu dodavatelů a vyjednávací vliv odběratelů. Uvedených pět sil je ve vzájemné interakci, tzn., že změna jedné z nich může způsobit větší či menší změnu ostatních [46]. Intenzita těchto pěti sil je závislá na odvětví a určuje dlouhodobou

rentabilitu odvětví, protože tyto síly soutěže utvářejí ceny, které může společnost požadovat a náklady, které společnosti vznikají [47].

Stávající konkurence

Pro většinu odvětví je hlavním determinantem celkového stavu konkurence a obecná úroveň ziskovosti konkurence mezi společnostmi v rámci odvětví [48]. Konkurenti jsou organizace s podobnými produkty a službami zaměřenými na stejnou skupinu zákazníků, tedy působí ve stejném odvětví [49].

Podle Portera [45] je intenzivní soupeření důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů, do kterých se řadí množství konkurentů, pomalý růst odvětví, vysoké fixní a skladovací náklady, nedostatečná diferenciaci, různorodost konkurentů nebo vysoké bariéry výstupu. I když se tehdejší doba výrazně zmodernizovala a nastaly mnohé pokroky, autoři stále uvádějí tyto faktory jako nejvhodnější při analýze mikroprostředí.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Nejenže se organizace musí zabývat příležitostmi a hrozbami, které představují jejich současní konkurenti, ale také musí být na pozoru při sledování nových, kteří se pohybují směrem do jejich odvětví. Takové organizace přinášejí novou kapacitu průmyslu, chtějí získat zákazníky a mohou disponovat i nevyhovujícími zdroji, které mohou být použity ke spuštění útoků proti současným konkurentům [50]. Atraktivní průmysl má velké bariéry vstupu, aby se snížila hrozba nových konkurentů [43]. Hrozba vstupu spíše než skutečný vstup může stačit na to, aby zajistila, že zavedené firmy omezují své ceny na konkurenční úroveň [48].

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví v kombinaci s reakcí současných účastníků v odvětví [46]. Porter [45] identifikuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu a to úspory z rozsahu, diferenciaci produktu, kapitálovou náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům,

nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní politiku. Analýza by se měla zaměřit na zhodnocení rizik, která mohou vliv ze vstupu nových konkurentů a zároveň vymezení pravděpodobnosti s jakou může nový subjekt na trh vstoupit [51].

Hrozba substitučních výrobků

Porter [45] popisuje tuto sílu tak, že identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Grant [48] tuto hrozbu vysvětluje tak, že riziko substitutů omezuje ceny, které mohou být účtovány v odvětví. Tyll [51] k určení velikosti této hrozby považuje za důležité pohled zákazníka, tedy jeho citlivost na změny v ceně produktu a zároveň jaké náklady pro zákazníka představuje přechod k substitučnímu výrobku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele se považují všechny subjekty, které zkoumanou společnost zásobují materiálem, polotovary, produkty, ale i službami, které jsou potřebné pro jeho bezproblémový chod a uspokojování přání a potřeb zákazníků [51]. Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb [45]. Coulter [50] tuto hrozbu popisuje podobně, ale vysvětluje její sílu, právě když je množství dodavatelů omezené a odvětví roztržštěné. Kromě toho jejich síla spočívá v tom, zda je nákladný přechod k jinému dodavateli, zda dokáží odstranit článek zprostředkovatele a dostat se ke koncovému zákazníkovi [49].

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů. Usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a stavějí konkurenty navzájem proti sobě. To vše na úkor ziskovosti odvětví [45]. Podle Granta [48] síla vyjednávání odběratele závisí na citlivosti kupujících, na ceně a relativní vyjednávací síle. Jelikož je kupující jakýkoliv subjekt v přímém vztahu

zkoumané společnosti, nemusí se vždy jednat o konečné zákazníky a konzumenty produktů společnosti, ale například i prodejce či prostředníky [51].

I když se zachovaly původní faktory Porterovy analýzy, někteří autoři Johnson a kol., [49] a Tyll [51] přidávají šestý faktor, a to komplementy. Ovlivňuje to například ziskovost odvětví, které může být ovlivněno efektivitou komplementů.



Obrázek 3: Porterův model 5 sil [zdroj: 23]

1.9 McKinseyho model 7S

Soubor 7 faktorů známých jako 7S je analytická technika, která se používá pro hodnocení kritických faktorů společnosti. Koncem 70. let byl navržen sedmi prvkový způsob dekompozice společnosti na těchto 7 komponentů [17].

1.9.1 Strategie

Pod tímto pojmem je myšleno plánování cílů, které povedou společnost k jejímu vývoji. Strategie analyzuje i do jaké míry se kdo podílí na vytváření strategie a její realizaci. K dílčím cílům jsou přiřazována jednotlivá kritéria podle důležitosti pro společnost. Pod

pojmem strategie si můžeme představit také cestu nebo směr, jakým se společnost k vytyčeným cílům dopravuje [18].

Společnosti si přejí dosahovat mimořádné výkonnosti a té dosahují pouze za předpokladu, že mají něco výjimečné. Pokud dělají něco, co žádná jiná společnost nedělá. A tak vzniká podstata strategie. Společnosti se rozhodují, na jaké trhy a zákazníky budou cílit a jaké výrobky nebo služby budou vyrábět [19].

1.9.2 Struktura

Mezi základní poslání organizační struktury společnosti je rozdělení úkolů, pravomocí a kompetencí mezi všechny spolupracovníky. Níže je uveden souhrn nejzákladnějších typů, mezi které patří [22].:

Liniová struktura je struktura, kde je jeden útvar nadřazen ostatním. Pro tuto strukturu je typické rychlé rozhodování a je zde jednoznačně vymezen vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti [22].

Funkcionální struktura vznikla, aby odstranila nedostatky liniové struktury specializací jednotlivých řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specialisty [22].

Liniově štábní struktura spojuje přednosti funkcionální a liniové struktury. Především respektuje potřebu jednotného vedení a potřebu specializace. Provádění jednotlivých činností je prováděno samostatnými útvary. V tuzemsku se jedná o nejčastěji využívanou strukturu [22].

Divizionální struktura vznikla vytvořením samostatných divizí. Ty jsou následně rozděleny podle druhu výroby nebo služby a také podle geografického umístění. Každá divize má svůj vlastní finanční, obchodní úsek [22].

Maticová organizační struktura nejčastěji se tyto struktury vyskytují ve výrobní oblasti. Tato struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Umožňují dosažení v nejkratším čase co nejlepšího výsledku při řešení daného problému [22].

1.9.3 Spolupracovníci

Tato podkapitola pojednává o spolupracovnících ve společnosti a jejich adaptaci do podnikové kultury. Společnost se vždy skládá z jednotlivců, kteří pod hlavičkou dané společnosti dosahují jeho cílů, proto je základním prvkem pro správné vedení společnosti pochopit jednotlivce. Pochopit jeho chování, potřeby a chování ve skupině. V mnoha společnostech na tuto skutečnost zapomínají. Na chování mají velký vliv hodnoty každého jednotlivce a jeho postoje k plnění plánů. Tyto postoje a hodnoty však manažeři mohou do značné míry ovlivnit [21].

1.9.4 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty (kultura firmy) je souhrnem představ, hodnot, mýtů a přístupů ve společnosti, které spolupracovníci mezi sebou sdílejí a dlouhodobě je udržují. Kultura společnosti je tedy soustavou sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí neformální normy chování ve společnosti. Tyto hodnoty pak utvářejí vnitřní atmosféru společnosti a je to svým způsobem nehmotný produkt, který je výsledkem chování a myšlení všech spolupracovníků [22].

1.9.5 Schopnosti

V každé společnosti by měli spolupracovníci zlepšovat svoje dovednosti a znalosti. Vedoucí pracovníci by měli zvyšovat úsilí, které povede ke zvýšení ekonomických, informačních a právních dovedností celé společnosti. Jedna z důležitých vlastností manažera je jeho schopnost rychle se adaptovat a být také manažerem změn [20].

1.9.6 Styl

Styl řízení je dle Doskočila a Raise [22] dělen do 3 skupin, a to sice na autoritativní, demokratický a laissez-faire. Autoritativní styl řízení vylučuje zapojení ostatních spolupracovníků na vedení společnosti. Manažer získává informace, které potřebuje od podřízených, a které potřebuje pro rozhodnutí. Jeho podřízení nemají možnost jiným způsobem ovlivnit jeho rozhodnutí. Demokratický styl řízení dává podřízeným možnost

vyjádřit se. V tomto případě je komunikace dvousměrná. Výhodou tohoto stylu vedení lidí je osobní zaujetí pracovníků, kteří se podílejí na rozhodování a mají pocit sounáležitosti. Posledním stylem řízení je laissez-faire (volný průběh), kde mají spolupracovníci značnou volnost. Skupina pracovníků sama řeší rozdělení a postup práce, nevýhodou tohoto stylu může být bezcílné tápání ve chvílích, kdy je nějakého vedení potřeba.

1.9.7 Systémy

Pod tímto pojmem se v McKinseyho analýze nemyslí pouze informační systémy, ale i to, jak obecně systémy řízení podporují tvorbu a realizaci strategií. Jinými slovy veškeré informační procedury, které ve společnosti probíhají. V dnešních společnostech je nejvyužívanější kombinace automatizovaných a ručních způsobů sběru informací. Nižší stupeň se zaměřuje především na zpracování strukturovaných dat, převážně v ekonomické a zásobovací oblasti. Vyšší stupeň znázorňuje neostrá data a individuální informace. Informační systémy pro vrcholový management se zaměřují převážně na extrakci dat z běžných systémů společnosti, které jednotlivým manažerům mohou usnadnit rozhodování [20].



Obrázek 4: McKinseyho model 7 S [Zdroj: 35]

1.10 SWOT Analýza

Pro stanovení firemní strategické situace můžeme využít tento nástroj s ohledem na vnitřní a vnější firemní podmínky. Dává nám informace jak o silných tak o slabých stránkách firmy, dále také o možných příležitostech a hrozbách [7].

SWOT analýza umožňuje komplexně vyhodnotit fungování společnosti, nalézt problémy nebo identifikovat možnosti růstu [51]. Smyslem externí a interní analýzy, tedy strategické analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí společnosti a najít silné a slabé stránky společnosti [43]. Podle Grasseové a Brechty [46] tato analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace a předpokládaného vývoje okolí organizace. Každopádně jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie.

Cílem společnosti by mělo být na základě této analýzy omezit své slabé stránky, nadále se snažit podporovat své silné stránky, využívat všech příležitostí okolí a snažit se predikovat a zajistit se proti případným hrozbám. Dá se tak dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. Silné a slabé stránky společnosti analyzují vnitřní situace společnosti. Vyhodnocují hlavně plnění stanovených cílů, zdroje společnosti a jejich využití. Příležitosti a hrozby se vztahují na vnější prostředí, které danou společnost obklopuje a působí na ni prostřednictvím různých faktorů [7].

Aby měla tato analýza vysokou vypovídací hodnotu, je nutné, aby dodržovala následující zásady:

- relevantní závěry,
- podstatná fakta,
- objektivita,
- přiřazení ohodnocení jednotlivých faktorů dle významnosti [8].

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	SILNÉ STRÁNKY S STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY W WEAKNESSES
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	PŘÍLEŽITOSTI O OPPORTUNITIES	HROZBY T THREATS

Obrázek 5: Matice SWOT [zdroj: 24]

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci této kapitoly mapuji současnou situaci ve společnosti, na trhu a v odvětví samotném. Zaměřuji se i na faktory, které působí na společnost z hlediska současného i budoucího vývoje.

2.1 Základní údaje

V následující kapitole jsou podrobně popsány údaje o společnosti PharmaCorp s.r.o.

Tab. 1: Základní údaje o společnosti [zdroj:28] (vlastní zpracování)

Obchodní jméno	Pharmacorp CZ s.r.o.
Sídlo společnosti	Brno, Klobásova 37/34, 625 00
Identifikační číslo	29372828
Daňové identifikační číslo	CZ29372828
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Telefon	517 070 150
E-mail	objednavky@pharmacorp.cz
Statutární orgán	Mgr. Lukáš Neustupa
Zapsáno v obchodním rejstříku dne:	1. 3. 2012
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál	200.000,- Kč

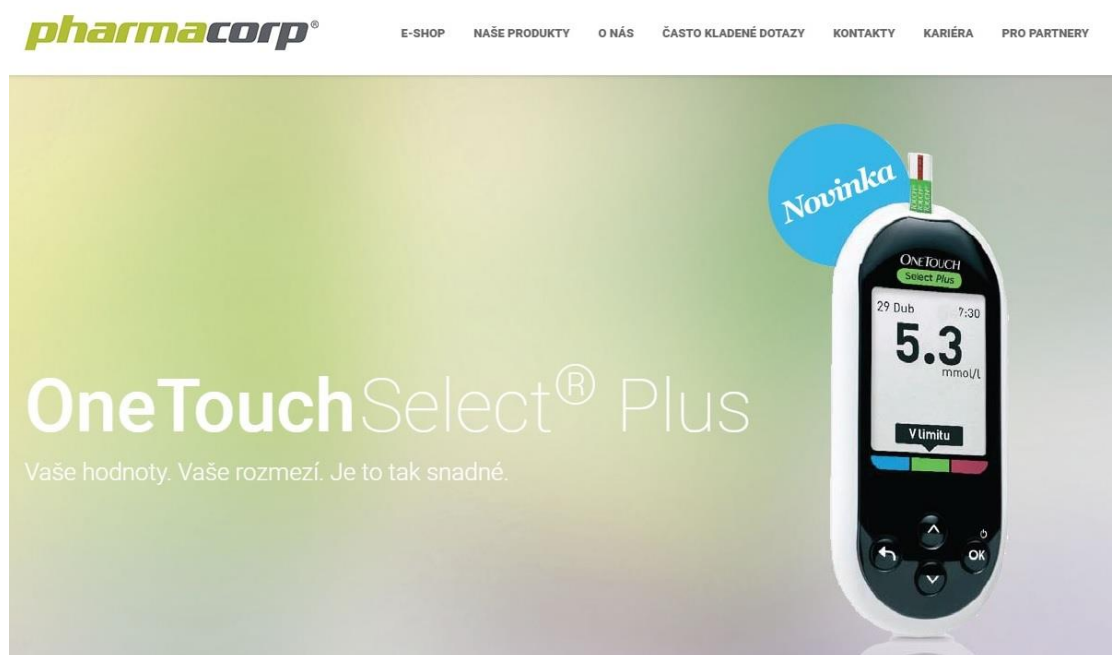


Obrázek 6: Logo společnosti [zdroj:27]

2.2 Představení společnosti

Analyzovaná společnost PharmaCorp s.r.o. je brněnská společnost, která vznikla v roce 2012. Byla založena akciovou společností CANTALUPO, a.s. za účelem specializované distribuce zdravotnického materiálu do různých typů zdravotnických zařízení. V čele s jednatelem Mgr. Lukášem Neustupou, si společnost díky profesionálnímu přístupu získala od počátku svého působení na trhu dobré renomé a početnou klientelu.

Obchodní aktivity společnosti jsou zaměřeny především na zajištění kvalitní distribuce vybraných produktů pacientům, lékařům, nemocnicím, lékárnám a dalším zdravotnickým zařízením. Společnost provozuje také lékárenský zásilkový e-shop [27].



Obrázek 7: Úvodní webová stránka společnosti [zdroj:27]

2.3 Charakteristika společnosti

Společnost distribuuje 5 druhů produktů pro pacienty s onemocněním diabetes, a to sice diagnostické proužky, glukometry, lancety, odběrová pera a inzulinové jehly. Jednotlivé

produkty budou podrobněji rozebrány. Tyto produkty generují společnosti 100 % jejich tržeb.

Diagnostické proužky

Testovací proužky analyzované společnosti slouží k monitorování hladiny glukózy v krvi. Využívají nejnovější technologii společnosti LifeScan. Na diagnostický proužek je nanášena čerstvá kapilární krev a tento proužek je následně vložen do glukometru, který za pomoci elektrického proudu vytvářeného v testovacím proužku při reakci enzymu s krví změří obsah glukózy v měřeném vzorku krve. Tyto proužky dosahují laboratorní přesnosti. Výsledky testu jsou kalibrovány na plasmu. To usnadňuje porovnání výsledků dosažených glukometrem s výsledky laboratorních měření [28].

Společnost momentálně nabízí dva druhy testovacích proužků:

- testovací proužky OneTouch Verio,
- testovací proužky OneTouch Select Plus.

Testovací proužky se prodávají v balení po 50 kusech a jsou určeny pro glukometry OneTouch Verio a OneTouch Select.

Glukometry

Glukometr je malé zařízení napájeno baterií a navrhnutý tak, aby mohl být co nejsnadněji transportován. Pracuje na elektrochemickém nebo na fotometrickém principu. Slouží pro měření koncentrace glukózy v krvi. Pomáhá diabetikům, kteří díky naměřeným hodnotám zjistí hodnotu své aktuální glykémie. Glykémie neboli krevní cukr slouží k vyjádření koncentrace glukózy v krvi. Díky tomu si mohou upravit dávky inzulínu tak, aby předešli potencionálním komplikacím. Podle výše glykémie a na základě předchozích zkušeností musí odhadnout množství inzulínu, které je nutno aplikovat. Glukometr je častěji využíván diabetiky 1. typu, protože ti jsou téměř vždy léčeni inzulínem [29].

Společnost PharmaCorp s.r.o. má ve svém portfoliu 4 druhy glukometrů:

- OneTouch Verio Flex,
- OneTouch Verio,
- OneTouch Select Plus Flex,
- OneTouch Select Plus.

Lancety a odběrová pera

Lanceta je ostrý chirurgický nástroj, který umožní proříznutí kůže. Odběrová pera jsou součástí systému pro měření hladiny glukózy v krvi a společně s lancetami vytvoří krevní vzorek pro měření hladiny krevního cukru [29].

Inzulinové jehly

Inzulinové jehly se používají pro aplikaci inzulínu společně s inzulinovým perem. Jsou složeny z oboustranných jehel umístěných uprostřed plastového uzávěru se závitem.

Společnost na svých stránkách nabízí:

- inzulinové jehly Qfine (5, 6, 8 mm),
- inzulinové jehly BD (5, 8, 12,7 mm) [29].

V následující tabulce jsou zobrazeny počty prodaných kusů diagnostických proužků, inzulinových jehel, lancet, odběrových per a glukometrů za poslední 3 roky tj. 2016, 2017, 2018.

Tab. 2: Počty prodaných kusů [Zdroj: interní materiály společnosti]

Rok	2016	2017	2018
Diagnostické proužky	143.983 ks	167.192 ks	264.633 ks
Glukometry	39.329 ks	39.412 ks	39.495 ks
Lancety	33.445 ks	35.896 ks	39.462 ks
Odběrová pera	9.153 ks	11.898 ks	14.986 ks
Inzulinové jehly	9.235 ks	26.142 ks	31.783 ks

Z detailnějšího rozboru nabízených produktů distribuční společnosti PharmaCorp s.r.o. je patrné, že hlavní komoditou společnosti je distribuce diagnostických proužků.

2.4 Marketingový mix

V následující kapitole bude podrobně rozebrán marketingový mix 4P společnosti Pharmacorp s.r.o.

2.4.1 Produkt

Produktem či službou společnosti PharmaCorp s.r.o. je zajištění kvalitní distribuce vybraných produktů pacientům, lékařům, nemocnicím, lékárnám a dalším zdravotnickým zařízením. Zákazníci společnosti očekávají, že společnost jim bude dodávat položky z daného sortimentu kvalitně, včas a bez problémů.

Společnost distribuuje sortiment pro diabetiky do:

- diacenter ve fakultních nemocnicích,
- zdravotnických zařízení (lékáren a poliklinik),
- konečným zákazníkům (jednotlivcům).

Společnost nevlastní vozový park, který by sloužil k rozvozu objednávek k zákazníkům. Pro tyto služby využívá poštovních služeb společností Česká pošta, PPL a Geis.

2.4.2 Cena

Cena v této kapitole bude dále rozdělena jako cena za sortiment a cena za distribuci. Ceník společnosti najdeme v přílohách této práce.

Cena za sortiment

Hlavním a nejdůležitějším dodavatelem testovacích proužků pro analyzovanou společnost je Johnson & Johnson. Nákupní cena těchto proužků je 275,- Kč za 1 balení. V 1 balení je 50 ks testovacích proužků. Konečný zákazník zaplatí za 1 balení 400,- Kč.

Do diacenter a zdravotnických zařízení jsou testovací proužky distribuovány za cenu 351,- Kč. Konečný zákazník (jednotlivec) však tyto proužky nakoupí za 400,- Kč/balení, protože diacentra a zdravotnická zařízení si ke konečné ceně účtují svoji marži. Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Konečným zákazníkům jsou prostřednictvím e-shopu proužky prodávány za 400,- Kč včetně 15 % DPH. Ostatní produkty (lancety, odběrová pera a inzulinové jehly) jsou prodávány s marží od 10 do 20 %. Nejvýhodnější je tak pro společnost prodávat co nejvíce prostřednictvím e-shopu.

Cena za distribuci

Diacentra – průměrná objednávka do diacenter je 100ks balení testovacích proužků. Poštovné v tomto případě hradí PharmaCorp s.r.o., kde je průměrná cena 200,- Kč za balík. Diacentra provádějí objednávky 2x za měsíc.

Lékárny – do lékáren měsíčně společnost dodává 30ks balení testovacích proužků a objednávka probíhá 1x měsíčně. Cena od České pošty je stanovena na 99,- Kč, v případě využití služeb PPL – 150,- Kč.

Konečný zákazník – pokud zákazník využije služeb e-shopu ke konečné ceně testovacích proužků, musí zaplatit poštovné, kde má na výběr využití služeb České pošty nebo PPL.

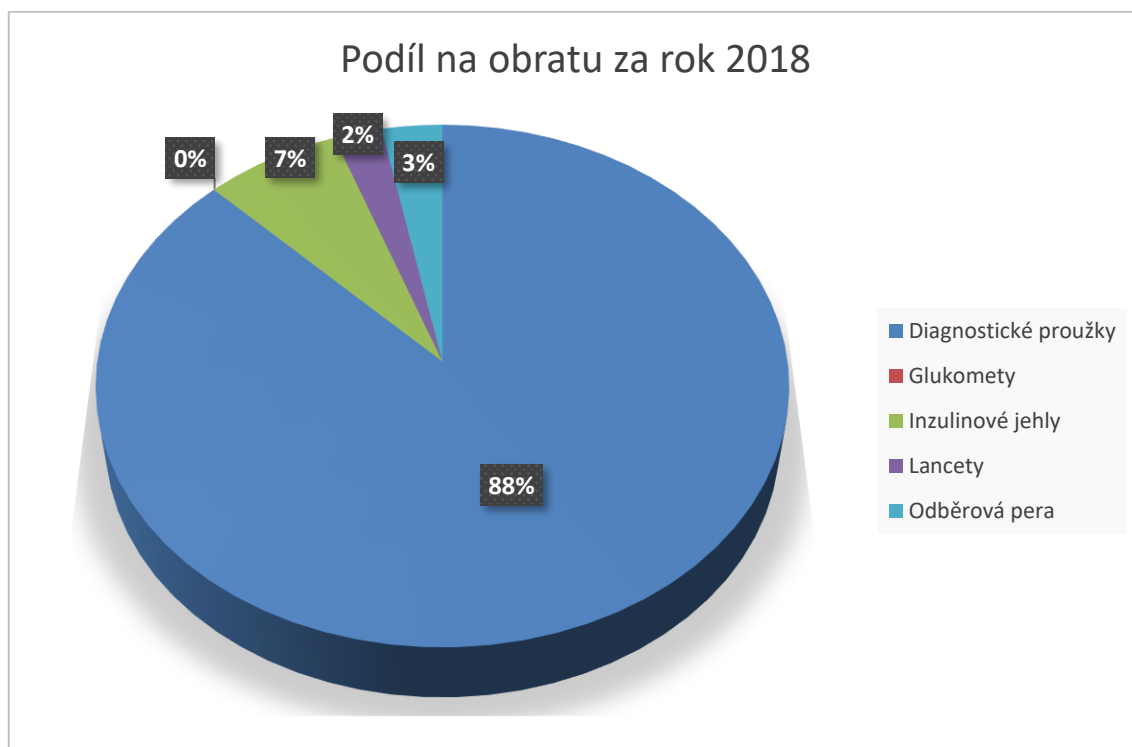
Pokud využije služeb České pošty je tato služba zpoplatněná částkou 95,- Kč, v případě PPL 70,- Kč. Pokud zákazník objedná nad 2.000,- Kč, hradí přepravní náklady PharmaCorp s.r.o. Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Při produktové analýze byly vyobrazeny počty prodaných kusů jednotlivých výrobků. Po cenové analýze budou v následující tabulce vyobrazeny tržby za distribuované výrobky za roky 2016, 2017 a 2018.

Tab. 3: Tržby jednotlivých výrobků za roky 2016, 2017, 2018 [zdroj: interní materiály společnosti]

	2016	2017	2018
Diagnostické proužky	57.593.200,- Kč	66.876.800,- Kč	105.853.200,- Kč
Glukometry	0,- Kč	0,- Kč	0,- Kč
Inzulinové jehly	2.447.275,- Kč	6.927.630,- Kč	8.422.495,- Kč
Lancety	2.508.375,- Kč	2.692.200,- Kč	2.959.650,- Kč
Odběrová pera	2.288.250,- Kč	2.974.500,- Kč	3.746.500,- Kč

Z předchozí tabulky je patrné, že značnou část tržeb společnosti PharmaCorp s.r.o. tvoří diagnostické proužky, pro lepší orientaci je předcházející tabulka vyobrazena v následujícím grafu.



Graf 1: Podíl na obratu vyjádřený v procentech za rok 2018 [zdroj: vlastní zpracování]

Nabízený sortiment společnosti je postaven převážně na jediném výrobku, jímž jsou diagnostické proužky, které generují 88 % dosavadního obratu. Podnikání založené pouze na jednom typu produktu je v současné době velmi rizikové.

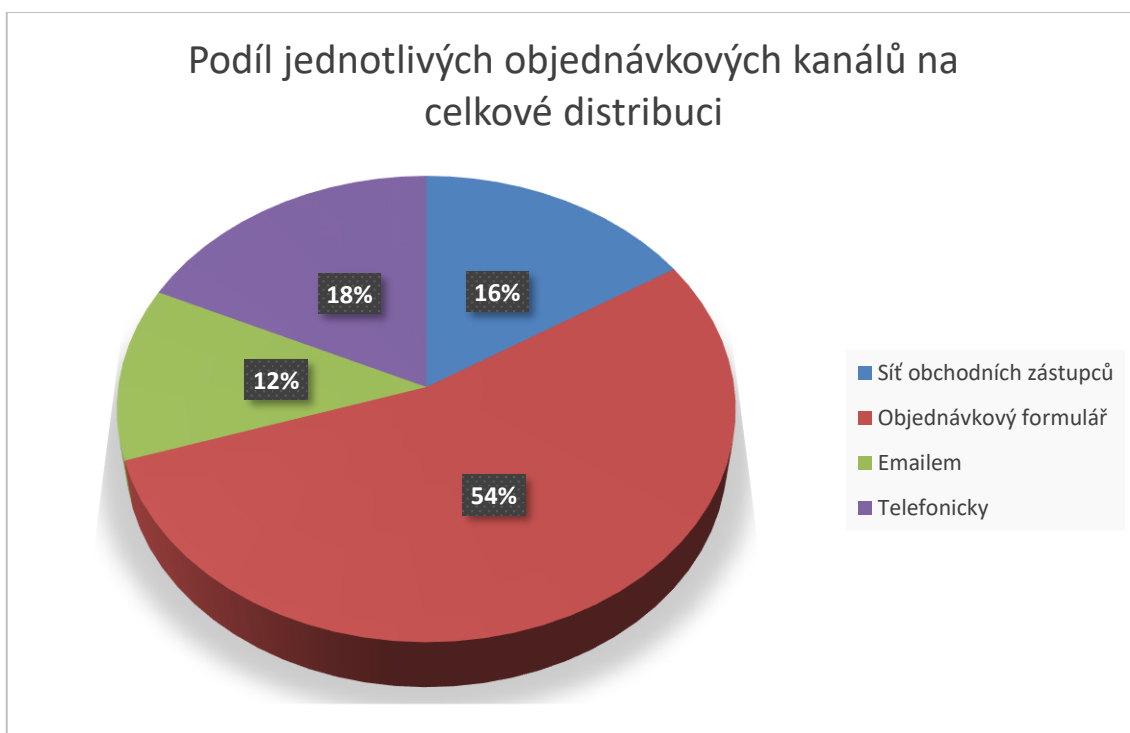
2.4.3 Distribuce

Distribuční společnost PharmaCorp s.r.o. zajišťuje distribuční činnost pomocí čtyř způsobů:

- prostřednictvím sítě obchodních zástupců (emailem, telefonicky nebo osobně),
- formou registrace na internetových stránkách www.pharmacorp.cz, kde má k dispozici objednávkový formulář společnosti,
- prostřednictvím emailové adresy objednavky@pharmacorp.cz,
- telefonicky na administrativní úsek společnosti.

Po objednávce zaměstnanec v logistickém úseku zabalí objednávku do kartonové krabice většinou do rozměrů 0,5 x 20 cm (závisí na velikosti objednávky) a prostřednictvím společnosti provozující přepravní služby nejčastěji Česká pošta nebo PPL ji odesílá zákazníkovi.

V předchozích analýzách marketingové mixu – produktů a cen společnosti, byly shrnuty počty prodaných kusů a podíly výrobků na tržbách. V analýze distribučních kanálů, které společnost realizuje 4 způsoby, bude graficky znázorněno podíl těchto kanálů na celkovém počtu prodaných kusů za rok 2018. Společnost distribuovala v roce 2018 celkem 390.359 tisíc kusů výrobků. V následujícím grafu je přehledně vidět, jak měly jednotlivé distribuční kanály podíl na celkové distribuci vyjádřené v procentech. Nejčastěji využívanou cestou je formou objednávkového formuláře, přes který se realizuje až 54 % veškerých objednávek.



Graf 2: Distribuční kanály [zdroj: vlastní zpracování]

Doporučovaná cesta spolupráce je formou předvyplněného formuláře na e-shopu pharmacorp.cz. Výhodou je, že zákazník vidí celkovou výši objednávky v peněžním vyjádření i počtu kusů včetně termínu dodání. Tato forma je také nejčastější a jejím prostřednictvím probíhá největší podíl celkové distribuce, nejčastěji ji využívají stávající zákazníci, kteří už mají se společností zkušenosti.

Pokud zákazník potřebuje poradit je preferována telefonická konzultace přes administrativní úsek společnosti nebo komunikace s obchodními zástupci. Tato forma komunikace je doporučována novým zákazníkům. Za rok 2018 proběhlo 18 % objednávek formou telefonické konzultace.

Při použití emailové adresy, hrozí zákazníkovi, že neuvidí celkovou výši objednávky v korunách ani termín dodání. To je také jedním z důvodů, proč se touto distribuční cestou realizovalo pouze 12 % objednávek za uplynulý rok.

Úkolem obchodních zástupců je dodávat glukometry do ordinací a edukovat odbornou veřejnost, lékaře a zdravotní sestry o správné manipulaci s glukometry včetně vysvětlování jeho výhod před konkurenčními produkty. Sběr objednávek je pouze doplňková činnost a v praxi spíše odkazují lékárny na objednávkový formulář. Proto prostřednictvím sítě obchodních zástupců je realizováno pouze 16 % objednávek. Ve společnosti jsou zaměstnáni 3 obchodní zástupci a oblast jejich působení je znázorněna na mapě (obrázek 8). Momentálně obchodní zástupci servisují lékaře a lékárníky 1x za 2 až 3 měsíce. Tuto skutečnost vnímám jako slabou stránku, protože vzhledem k dlouhým servisním intervalům nemají vybudovaný s lékaři dobrý vztah, který by napomohl k větším objednávkám.



Obrázek 8: Oblasti působení obchodních zástupců [zdroj: 28]

2.4.4 Propagace

Jediná forma propagace, která ve společnosti PharmaCorp s.r.o. probíhá je on-line komunikace a přímý marketing.

On-line komunikace

Společnost má vlastní webové stránky na adrese www.pharmacorp.cz. Zde dohledáme všechny podstatné informace o společnosti a produktech. Tento web je propojen s internetovým obchodem. Společnost momentálně nevyužívá moderní nástroje internetového marketingu, jako jsou např. SEO optimalizace a PPC kampaně. I to je jeden z důvodů proč společnost realizuje prostřednictvím e-shopu pouze 9 % svých celkových prodejů. S ohledem na tuto skutečnost, by společnost měla klást větší důraz na kvalitní internetové stránky a zároveň zlepšit jejich propagaci, a tím zvýšit povědomí u potenciálních zákazníků.

Přímý marketing

Tato forma komunikace funguje prostřednictvím sítě obchodních zástupců. Ti oslovují diabetologické ambulance s cílem navázat s nimi spolupráci.

Výstupy pro analýzu SWOT:

- Silné stránky - výhradní zastoupení Johnson & Johnson
- Slabé stránky - velký podíl na obratu tvoří jedna sortimentní položka
 - velmi úzké portfolio produktů
 - společnost nevyužívá potenciál on-line marketingu
 - malý počet obchodních zástupců na pokrytí celého trhu
- Příležitosti - zvýšená vnímavost trhu vůči elektronické formě objednávání

2.5 SLEPT analýza

V následující kapitole bude společnost PharmaCorp s.r.o. zkoumána pomocí této analytické techniky.

2.5.1 Sociální faktory

Poslední sčítání lidu v České republice proběhlo v roce 2011. Na základě této analýzy žilo v tuzemsku 10 548 527 obyvatel. Od roku 2007 se počet obyvatel zvýšil o 1,6 % a pravidelně každoročně roste [30]. Nezdravý životní styl a mnoho dalších faktorů má za následky růst pacientů s onemocněním diabetes. Tento trend byl zachycen u všech typů cukrovky. V následujícím obrázku 11 je přehledně vyobrazen počet pacientů s onemocněním diabetes 1 a 2 typu od roku 1975 až do roku 2015 [31]. Záměrně byla zobrazena historická data, vzhledem k tomu, že od roku 1975 se počet obyvatel České republiky nijak závratně nezměnil, ale počet pacientů s onemocněním diabetes vzrostl až 3,5 násobně.

	DM 2. typu	DM 1. typu	Sekundární diabetes	DM celkem
2015	786 586	57 945	13 479	858 010
2014	788 243	58 423	13 163	859 829
2013	789 900	58 901	12 846	861 647
2012	772 585	56 514	12 128	841 227
2011	758 719	55 542	11 121	825 382
2010	739 859	55 811	10 560	806 230
2009	717 365	55 414	10 542	783 321
2008	708 847	54 474	10 240	773 561
2007	692 074	52 813	10 074	755 000
2006	686 159	51 070	11 299	749 000
2000	599 868	46 446	8 504	654 164
1997	555 883	39 020	5 402	600 306
1975	–	–	–	234 071

Obrázek 9: Počet pacientů s onemocněním diabetes [zdroj: 31]

Výstup pro analýzu SWOT :

- Příležitost - počet pacientů s onemocněním diabetes roste, to znamená vysoký předpoklad růstu zákazníků společnosti

2.5.2 Ekonomické faktory

Dalším faktorem, kterým se zabývá SLEPT analýza je ekonomie. Mezi tyto faktory patří např. mzdy, HDP, nezaměstnanost a cla. Od roku 2014 je vývoj české ekonomiky pozitivní a převážně rostoucí. Mezi hlavní ukazatele patří hrubý domácí produkt, ze kterého je patrné, jak se ekonomika v tuzemsku vyvíjí. Dvouletý propad se zlomil v roce 2014, kdy zaznamenal růst o 2 procentní body. V roce 2015 HDP vzrostl meziročně dokonce o 4,2 %. Růst české ekonomiky se tedy očekává i nadále.

Tab. 4: HDP v české republice [Zdroj:32]

Rok	HDP v mld. (Kč)	Změna HDP oproti min. roku
2013	4077.3	-0.9 %
2014	4261.1	2.0 %
2015	4477.0	4.3 %
2016	4712.9	2.3 %
2017	5049.9	4.6 %

Mezi neméně důležité faktory patří míra inflace. V roce 2015 byla pouze 0,3 %, což je nejnižší naměřená hodnota od roku 2003. V porovnání s minulostí inflace v roce 2017 prudce vzrostla.

Tab. 5: Míra inflace[Zdroj: 33]

Rok	Průměrný index spotřebitelských cen
2013	1.4 %
2014	0.4 %
2015	0.3 %
2016	0.7 %
2017	2.5 %

Česká ekonomika se momentálně nachází ve fázi hospodářského růstu. S tímto pozitivním vývojem je spojena klesající nezaměstnanost a růst mezd. Míra nezaměstnanosti klesla za posledních 5 let téměř o 5 procentních bodů. Vyplacené mzdy za rok 2018 meziročně vzrostly o 4 % a minimální mzda pro rok 2019 se zvýšila na částku 13.350,- Kč.

Tab. 6: Míra nezaměstnanosti [Zdroj: 34]

Rok	Míra nezaměstnanosti
2013	8,2%
2014	7.5%
2015	6.2%
2016	5.5%
2017	3.8%

Výstup pro analýzu SWOT:

- Příležitosti - HDP zaznamenává každý rok nárůst, z toho vyplývá příležitost pro rozvoj podnikání společnosti
- Hrozba - s ohledem na skutečnost, že ekonomika roste několik let po sobě, může brzy přijít útlum nebo krize
 - vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti může být těžší najít kvalifikované zaměstnance

2.5.3 Politické a legislativní faktory

Společnost musí respektovat zejména zákon ze dne 22. října 2014 o zdravotních prostředcích a o změně zákona č.634/2004 Sb., o správních poplatcích ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon nyní prochází legislativními úpravami a lze očekávat, že od 1. 12. 2019 bude úprava úhrady ze zdravotního pojištění snížena z nynějších 400,- Kč na 300,- Kč.

Pokud dojde ke schválení tohoto zákona tak lze předpokládat zejména snížení obrátu společnosti a tím vzniká nutnost hledat nové příležitosti na trhu, ať už v oboru nebo mimo obor, aby mohla být zachována stávající organizační struktura společnosti. Jde jak o hrozbu, tak i o příležitost, musíme se zajímat o změny, které chystá vláda.

Společnost musí respektovat i tyto zákony:

- zákon o DPH č. 235/2004 Sb. v aktuálním znění,
- zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. v aktuálním znění,
- obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. v aktuálním znění,
- občanský zákoník č. 40/1964 Sb. v aktuálním znění,
- zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. v aktuálním znění.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Hrozby - snížení úhrady ze zdravotního pojištění
- náklady spojené s legislativními opatřeními

2.5.4 Technologické faktory

Společnost PharmaCorp s.r.o. se pohybuje ve velmi rychle se měnícím technickém a technologickém prostředí. Analyzovaná společnost musí neustále sledovat vývoj a výzkum nových látek a jejich působení na lidský organismus.

Vývoj nových technologií se neustále zrychluje a konkrétně v oblasti diabetologie se do popředí dostávají tzv. kontinuální glukometry, u kterých už není potřeba odebírat pro změření hladiny cukru v krvi čerstvou kapilární krev. Tyto glukometry umožňují sledovat vývoj hladiny glukózy v průběhu celého dne. Jsou propojeny s chytrým telefonem a kdykoli je hladina krevního cukru nízká nebo naopak vysoko dostane jeho uživatel ihned upozornění.

Společnost se v září 2018 přestěhovala do nových prostor na Klobásově ulici ve Starém Lískovci. Tento přesun byl spojen i s rozsáhlými investicemi do zařízení nových kanceláří.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Příležitosti - rostoucí poptávka po kontinuálních glukometrech

2.6 Porterova analýza pěti sil

Pomocí tohoto základního a významného modelu budeme analyzovat konkurenční prostředí společnosti.

2.6.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

V případě nové distribuční firmy jsou náklady na vstup velmi vysoké – distribuce farmaceutických doplňků musí splňovat řadu výrobních, hygienických a dalších kritérií.

Konkurence by musela provést registraci nových zdravotnických prostředků, kterou spravuje Státní ústav pro kontrolu léčiv. Distribuční společnosti musí mít také vhodné skladovací prostory rovněž schválené SÚKL. Zde musí nový konkurent předložit dokumentaci schválenou a certifikovanou Evropskou unií pro daný prostředek. Jedná se velmi uzavřený konzervativní trh, kde nalezení nových spolupracujících lékařů či konečných zákazníků je velmi obtížné. Jedná se totiž také o zvládnutí obsluhy těchto prostředků, které může být pro nové zákazníky náročné.

Celkově jsou bariéry vstupu do odvětví vysoké s ohledem na hodnocení očekávané návratnosti vložené investice. Dalším z důvodů je kapitálová a legislativní náročnost. Do budoucna se nepředpokládají převratné změny v počtu nových konkurentů.

Výstup pro analýzu SWOT

- Příležitost - silné bariéry vstupu do odvětví

2.6.2 Stávající konkurence na trhu

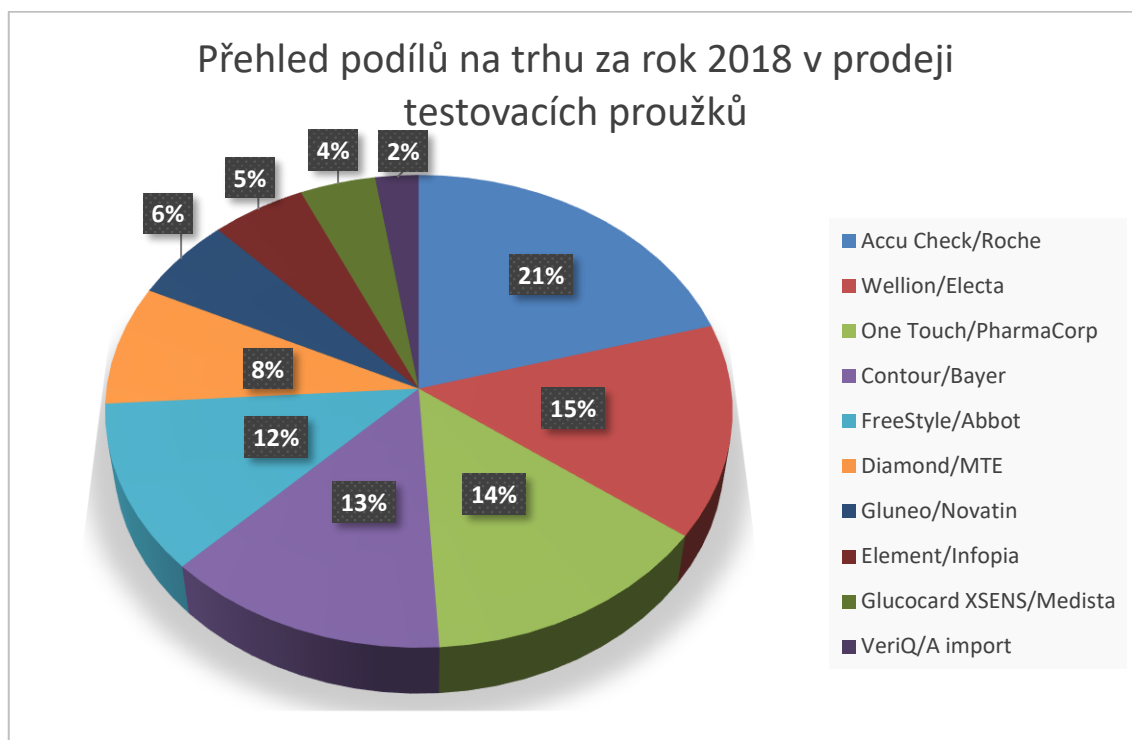
Konkurenční rivalita je velmi vysoká, protože na trhu je řada zavedených společností a jen omezený počet pacientů s onemocněním diabetes. Diabetologové jsou malá cílová skupina (536 diabetologických ambulaní + 26 nových v roce 2013 – rozhoduje vztah s každým jednotlivým lékařem).

Na trhu s prostředky pro diabetiky působí momentálně přibližně dvě desítky firem. V následující tabulce jsou zobrazeny tržní podíly společností, které se umístily v první desítce v počtu prodaných testovacích proužků do glukometrů za rok 2017 a 2018 (uvedeno v kusech prodaných balení). V tabulce je uveden počet prodaných testovacích proužků, které jsou předepsány na poukaz od lékaře, a pacient si je vyzvedne v lékárně. Nejsou zde zahrnuta data, kdy si pacient koupí testovací proužky v lékárně a sám je zaplatí. U ostatních nabízených produktů společnost neprovádí analýzu, jedná se pouze o doplnění servisu pro konečného spotřebitele.

Tab. 7: Počty prodaných kusů testovacích proužků za roky 2017,2018 [zdroj: interní materiály společnosti]

Název společnosti/ testovacího proužku	Rok 2017	Rok 2018	Pokles/nárůst
Roche/AccuCheck	171 934	191 164	19 230
Electa/Wellion	110 682	135 282	24 600
PharmaCorp/OneTouch	138 820	129 390	-9430
Bayer/Contour	873 92	124 894	37 502
Abbot/Freestyle	94 130	106 918	12 788
MTE/Diamond	55 332	76 272	20 940
Novatin/Gluneo	48 746	53 296	4550
Infopia/Element	50 282	49 682	-600
Medista/Glucocard XSENS	38 390	39 816	1426
A Import/VeriQ	17 340	22 774	5434

Pro přehlednější orientaci byl vyhotoven graf, kde je vidět jak se jednotlivým společnostem daří zaujmout celkový podíl na trhu. Zkoumaná společnost PharmaCorp s.r.o. zaujímá 14 % trhu.



Graf 3: Přehled podílů na trhu [zdroj: interní materiály společnosti]

Výstup pro analýzu SWOT:

- Silné stránky - silná pozice na českém trhu (14 %)
- Hrozby - na trhu jsou stabilní a zavedené společnosti

2.6.3 Hrozba substituce

Hrozba substituce pro společnost PharmaCorp s.r.o. je přímá dodávka od jejich hlavního dodavatele Johnson & Johnson do lékáren a diacenter. Tento výrobce však nemá vhodné skladovací prostory v České republice schválené SÚKL. Také by mu vznikly další náklady v podobě otevření nové pobočky vhodné pro distribuci. Proto raději volí formu prodeje zdravotnických pomůcek distribuční společnosti, která poté distribuuje tyto pomůcky dál. S ohledem na tyto skutečnosti však nemůžeme vyloučit, že výrobce se pro tento krok v budoucnosti nerozhodne.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Hrozby - výrobce začne dodávat pomůcky pro diabetiky napřímo vlastní cestou

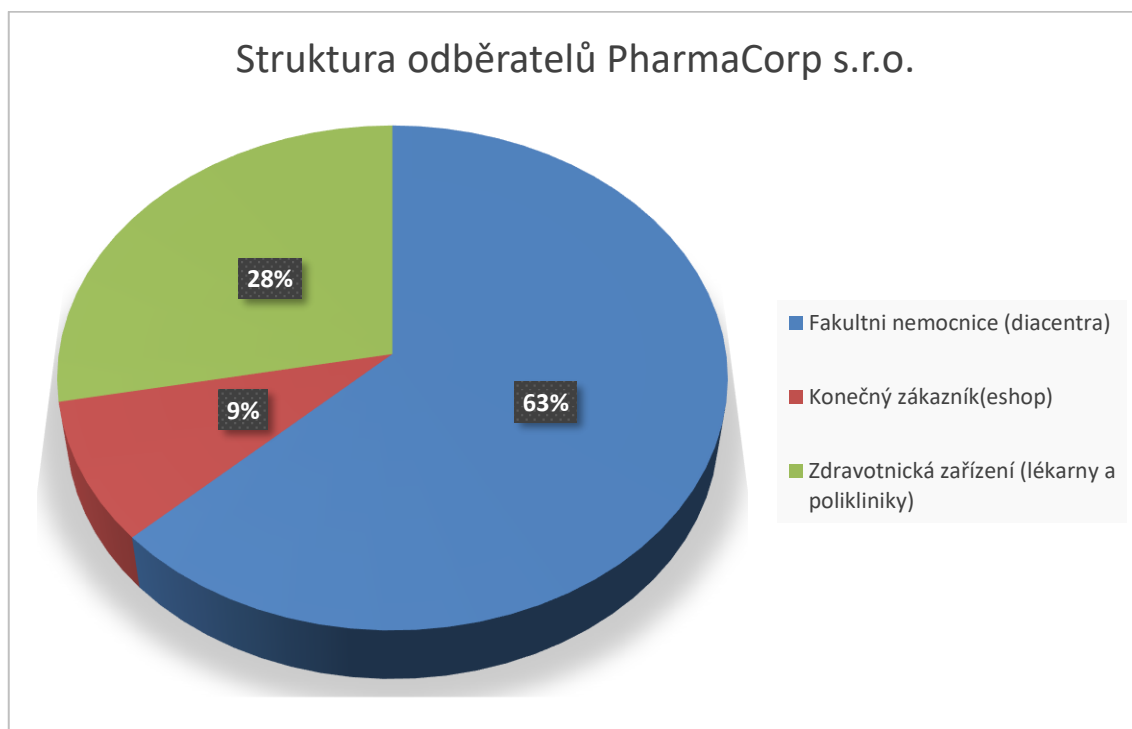
2.6.4 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky společnosti můžeme rozdělit do tří segmentů, a to sice na konečné zákazníky - jednotlivce, diacentra ve fakultních nemocnicích - stát, zdravotnická zařízení - lékárny a polikliniky.

Zdravotnická zařízení a stát mají velkou vyjednávací sílu, naopak jednotlivci mají jen velmi malou vyjednávací sílu. Konkurenční síla státu je v podobě cenové regulace. Stát tím vytváří konkurenci také na úrovni zdravotnických zařízení, které mají možnost cenu výrobce navýšit až do výše maximální obchodní přírážky stanovené státem.

Lékárny a polikliniky mají velkou vyjednávací sílu, protože objednávají diagnostické proužky ve velkých objemech např. v podobě množstevních slev za odběr.

V následujícím grafu můžeme vidět strukturu rozložení odběratelů za rok 2018 v kusech vyjádřených procentuálně. Z grafu vyplývá, že nejvíce zdravotnických pomůcek pro diabetiky se ke koncovým zákazníkům dostane prostřednictvím diacenter ve fakultních nemocnicích.



Graf 4: Struktura odběratelů PharmaCorp s.r.o. [zdroj: interní materiály společnosti]

A toto rozdělení odpovídá rozdělení na trhu u všech společností v analyzovaném odvětví.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Slabé stránky - malé množství prodejů realizovaných prostřednictvím e-shopu
- Silné stránky - distribuční povolení společnosti PharmaCorp s.r.o. (přímá distribuce do lékáren)

2.6.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost PharmaCorp s.r.o. má pouze jediného dodavatele, kterým je Johnson & Johnson. Tato společnost má sídlo v Belgii a PharmaCorp s.r.o. je výhradní distributor jejich produktů pro český trh. Společnost Johnson & Johnson vznikla v roce 1887 a od té doby se společnost rozšířila do více než 60 zemí světa. V současnosti je jednou z největších zdravotnických společností na světě. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy velmi vysoká, ti jsou si tohoto faktu vědomi a dokážou tak ovlivňovat cenu výrobků.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Silné stránky - výhradní zastoupení Johnson and Johnson v České republice
- Hrozby - vysoká vyjednávací síla dodavatelů

2.7 7S Analýza

Model 7S spočívá v analýze vnitřního prostředí společnosti. Mezi jednotlivé faktory, které ovlivňují vnitřní prostředí společnosti, patří: strategie, spolupracovníci, sdílené hodnoty, schopnosti, styl, struktura a systémy.

2.7.1 Strategie

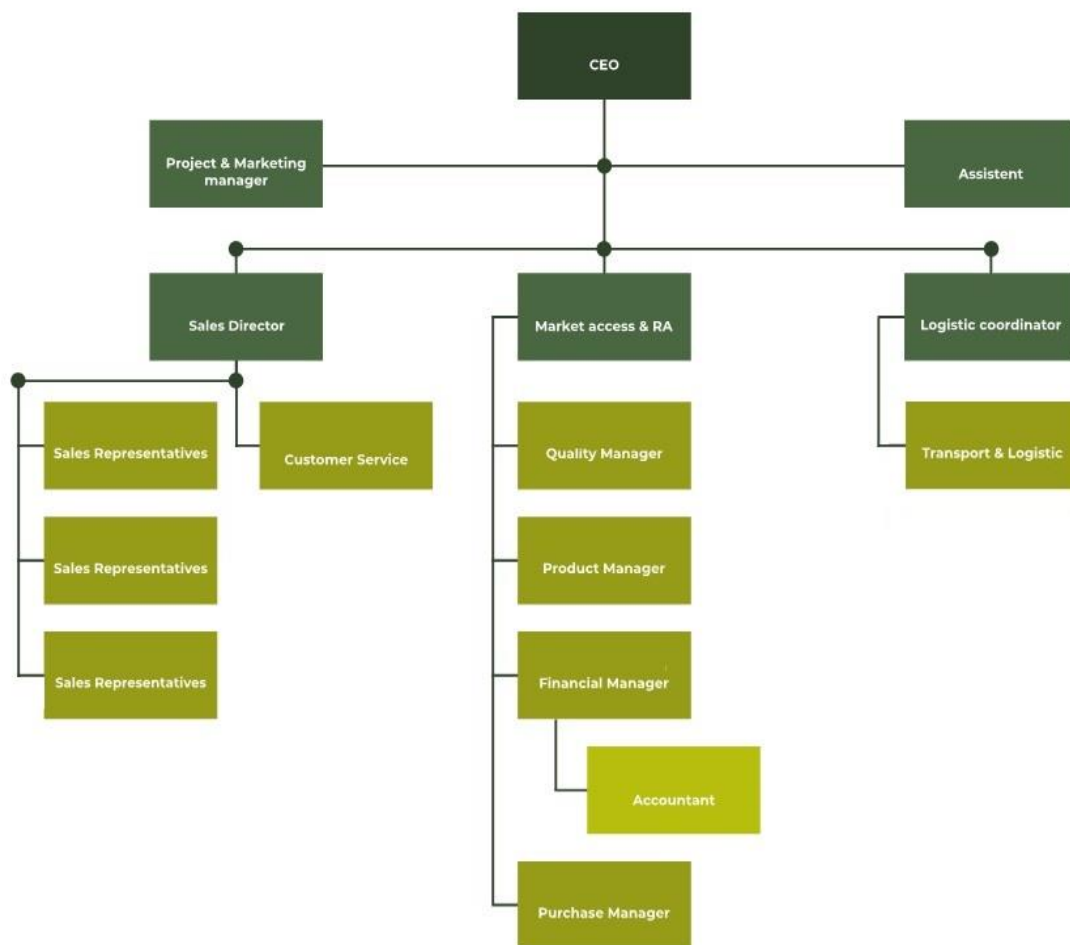
Bylo zjištěno, že společnost PharmaCorp s.r.o. nemá přesně definovanou strategii ani vizi. Dokonce společnost nemá ani dlouhodobý cíl. Majitel společnosti má pouze představu, do které patří uspokojování přání a potřeb svých zákazníků, která však není nikde písemně formulovaná. PharmaCorp s.r.o. v současné době nemá ani jasně definováno strategické hledání nových zákazníků. Společnost se snaží budovat dlouhodobě udržitelné partnerské vztahy mezi jejich dodavateli a zákazníky, na rozdíl od řady firem, které působí ve farmaceutickém oboru.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Slabé stránky - není jasně definována strategie ani vize

2.7.2 Struktura

Společnost PharmaCorp s.r.o je složena z následujících řídicích orgánů: valné hromady, představenstva a dozorčí rady. V čele společnosti je generální ředitel Mgr. Lukáš Neustupa, který je zodpovědný za jednotlivé divize. Společnost má 3 hlavní divize – obchodní, přístup na trh a logistickou.



Obrázek 10: Organizační struktura společnosti [zdroj: interní materiály společnosti]

Výstup pro analýzu SWOT:

- Silné stránky - jasně definované pravomoci a odpovědnosti

2.7.3 Systémy

Společnost momentálně používá k řízení podnikových procesů kancelářský balík od americké firmy Microsoft ve verzi pro Microsoft Windows. Pro chod společnosti využívají tyto klientské aplikace: Microsoft Word, Excel, Powerpoint a Outlook. K řízení účetnictví a daňové evidence využívá společnost ekonomický a účetní program Pohoda 2019.

Společnosti prozatím postačují jednoduché nástroje Microsoft Office pro zpracování krátkodobých i dlouhodobých výsledků.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Silné stránky - jednoduché systémy, které zrychlují chod interních procesů společnosti

2.7.4 Styl

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, společnost vede generální ředitel, který předkládá jednotlivým vedoucím oddělením dílčí cíle a plány společnosti. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou zodpovědní za splnění těchto plánů. Úkolují dále své podřízené. Ti mají možnost se k dosažení cíle vyjádřit, ale konečné slovo patří vedoucím jednotlivých oddělení. Styl řízení společnosti je tedy autoritativní.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Silné stránky - jasně definovány odpovědnosti a pravomoci

2.7.5 Spolupracovníci

Vedoucí jednotlivých oddělení zajišťují motivaci podřízených. Pracovníci se účastní pravidelných pondělních porad, kde se probírá vyhodnocení předešlého týdne a příprava na nový týden. Dále se zde projednává plnění plánu, cílů a úkolů.

Obchodní zástupci mají přesně vymezené pracovní činnosti, odpovědnosti a kompetence. Odpovídají za akvizici nových zákazníků a současně za udržení stávajících. Vzhledem k tomu, že obchodní reprezentanti jsou ve většině času na cestách napříč celou Českou republikou, velká část komunikace probíhá prostřednictvím telefonu nebo emailu.

Obchodní ředitel navštěvuje pravidelně s obchodními zástupci lékaře, aby je mohl kontrolovat a poskytovat jim zpětnou vazbu na jednání, kterého se účastnili.

Společnost pořádá pravidelně Vánoční večírek a pravidelně první týden v červnu všichni zaměstnanci vyrazí na náklady společnosti do Chorvatska.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Silné stránky - kvalifikování, ambiciózní a motivovaní zaměstnanci

2.7.6 Sdílené hodnoty

Každý ze zaměstnanců chápe jeho důležitost v organizační struktuře. Každý ze zaměstnanců je ochoten pracovat přes čas, je-li to potřeba. S ohledem na tento fakt je generální ředitel se svými zaměstnanci spokojen a nabízí spolupracovníkům benefity popsané výše.

Vzhledem k tomu, že se jedná o „rodinnou“ firmu, tak obchodní zástupci, kteří mají jasně vyhraněné své pole působnosti, nemají mezi sebou vzájemnou rivalitu. Díky tomu mezi sebou sdílejí obchodní dovednosti, aby se zlepšovala celá společnost a ne jen výsledky jednotlivců. Veškeré divize společnosti se vzájemně respektují a ve společnosti není stanoveno pravidlo o tykání nebo vykání.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Silné stránky - vzájemné sdílení hodnot mezi zaměstnanci

2.7.7 Schopnosti

V této kapitole se zaměříme na schopnosti jednotlivých zaměstnanců. U obchodních zástupců a zaměstnanců oddělení market access je požadováno středoškolské vzdělání zakončené maturitou a čistý trestní rejstřík. U zaměstnance na pozici transport stačí pouze výuční list. Nynější obchodní zástupci jsou velmi ambiciózní a jsou si vědomi faktu, že čím více prodají, tím více vydělají. Pravidelně tak navštěvují vzdělávací obchodní semináře.

Obchodní ředitel, ředitel logistiky a přístupu na trh musí mít vysokoškolské vzdělání a minimálně 5 let praxi v oboru. Ředitelé pravidelně navštěvují semináře pro správné vedení spolupracovníků a mají mnohaleté zkušenosti s vedením lidí.

Výstup pro analýzu SWOT:

- Silné stránky - kvalifikovaní, ambiciózní a motivovaní zaměstnanci

2.8 SWOT Analýza

SWOT analýza je analýzou, která shrnuje všechny předešlé provedené analýzy a zahrnuje zhodnocení slabých a silných stránek společnosti, příležitostí a hrozeb, které na firmu působí zvenčí. Na základě této analýzy pak společnost určuje strategii a směr rozvoje firmy. Celkové vyhodnocení SWOT analýzy je vyobrazeno v tabulce 8.

Tab. 8: SWOT analýza [zdroj: vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ silná pozice na českém trhu (14 % podíl na trhu) ▪ výhradní zastoupení Johnson & Johnson ▪ distribuční povolení společnosti PharmaCorp (možné přímé distribuce do lékáren) ▪ kvalifikovaný personál ▪ individuální přístup (k lékárnám, diacentrům a ke koncovým zákazníkům) ▪ jednoduchá organizační struktura, jasně definované odpovědnosti a pravomoci 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ úzké portfolio produktů ▪ nízké povědomí o společnosti (nedostatek marketingových aktivit) ▪ absence vize, cílů a strategie ▪ velký podíl obrátu tvoří jedna sortimentní položka ▪ malý počet obchodních zástupců na pokrytí celého trhu

▪ jednoduché systémy	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ rostoucí poptávka po komplementárních produktech ▪ Zvýšená vnímanost trhu vůči elektronické formě objednávání ▪ mírný ale stabilně rostoucí trh – nárůst medikamentózní léčby diabetu včetně nárůstu počtu diabetiků v populaci (meziročně o cca. 2,4 %) ▪ silné bariéry vstupu do odvětví ▪ využít hospodářský růst 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ na trhu jsou stabilní a zavedené firmy poskytující zdravotnické prostředky ve stejném segmentu ▪ vysoká vyjednávací síla dodavatelů ▪ snížení úhrady ze zdravotního pojištění ▪ náklady spojené s legislativními opatřeními v ČR a EU ▪ diabetologové jsou malá cílová skupina (536 diabetologických ambulančí+26 nových v roce 2013 – rozhoduje vztah s každým jednotlivým lékařem) ▪ hlavní dodavatel PhamaCorpu se rozhodne dodávat napřímo do lékáren a diacenter

3 VLASTNÍ NÁVHRY ZLEPŠENÍ

V této části práce jsem se zaměřil na vypracování návrhu marketingové strategie pro následující časový horizont dvou let. Z dat obdržených ze společnosti jsem v předcházejících částech práce analyzoval prodeje jednotlivých skupin produktů. Poznatky, které jsem získal z provedených analýz, sloužily pro dosažení cíle, který byl stanoven na počátku.

3.1 Stanovení vize, cíle a poslání společnosti

Vize společnosti

Lidé stále častěji potřebují lepší přístup ke zdravotní péči. Vizí společnosti PharmaCorp s.r.o. je stát se jednou z předních českých společností dodávající zdravotnické pomůcky a jiný související materiál a udržet si dlouhodobě pozici kvalitního a spolehlivého dodavatele tohoto zboží.

Cíle společnosti

Je důležité, aby společnost PharmaCorp s.r.o. měla vytyčeny cíle, kterých chce ve svém podnikání dosáhnout. Proto by analyzovaná společnost měla podřídit veškeré činnosti, které v ní probíhají těmto cílům. Mezi tyto cíle patří:

- zvýšit stávající hladinu tržeb a zvýšit počet zákazníků,
- společnost PharmaCorp s.r.o. bude významným distributorem kontinuálních glukometrů,
- využít prostor pro další rozvoj a nebýt závislý na hlavním dodavateli Johnson & Johnson.

Poslání společnosti

Posláním společnosti je dodávat takové zdravotnické pomůcky, které mají nejvyšší kvalitu a současně přispívají k vyléčení nebo výraznému zlepšení zdravotního stavu

a kvality života pacientů. Poskytování komplexních služeb v oblasti distribuce zdravotnických prostředků a tím napomoci všem zákazníkům vést plnohodnotný život.

3.2 Návrh marketingové strategie

V této kapitole diplomové práce budou shrnuty vlastní návrhy na zlepšení marketingové strategie pro společnost PharmaCorp s.r.o.

3.2.1 Produktová strategie

Co se týká stávajícího portfolia, doporučuji pokračovat v prodeji veškerého nabízeného sortimentu, které společnost PharmaCorp nabízí svým klientům v oblasti zdravotnického materiálu pro pacienty s onemocněním diabetes prostřednictvím aktuálních nabídek na e-shopu a sítě obchodních zástupců.

Pacienti s onemocněním diabetes mají dnes dvě možnosti jak si změřit aktuální hladinu cukru v krvi v průběhu celého dne. A to buď kontinuální monitorací glykémie, která zatím není běžně rozšířena nebo měření klasickým glukometrem. Měření klasickým glukometrem je však velmi bolestivé, protože je vždy potřeba odebrat vzorek kapilární krve z bříška prstu a použít je společně s diagnostickým proužkem.

Z předchozích analýz je zjevné, že nabízený sortiment společnosti je postaven převážně na jediném výrobku, jímž jsou diagnostické proužky, které generují 88 % dosavadního obratu. Podnikání založené pouze na jednom typu produktu je v současné době velmi rizikové. Proto navrhuji diverzifikovat portfolio produktů o glukometry založené na bázi kontinuálního monitorování hladiny glukózy. Dále o zboží příbuzné tomuto oboru. Konkrétně o obuv pro diabetiky a doplňky stravy. Tímto krokem chci rozšířit produktové portfolio, ale i zvětšit množství zákazníků, a tím také zvýšit obrat společnosti.

- **Návrh** - Zařadit do nabídky společnosti kontinuální glukometr, obuv pro diabetiky a doplňky stravy.

V následující tabulce budou znázorněny cílové tržby nově zařazených produktů pro následující 2 roky. Při zařazení nového kontinuálního glukometru společnost využije diacentra ve FN, obuv a doplňky stravy bude propagovat prostřednictvím sítě obchodních zástupců a aktivit na e-shopu. Bylo uvažováno se 3 možnými variantami vývoje tržeb - pesimistickou, realistickou a optimistickou.

Kontinuální glukometry

Tab. 9: Cílové tržby u kontinuálních glukometrů [zdroj: vlastní zpracování]

Rok	Pesimistická varianta (mil. Kč)	Realistická varianta (mil. Kč)	Optimistická varianta (mil. Kč)
2020	4,8	6	7,2
2021	7,2	9	10,8

Obuv pro diabetiky

Tab. 10: Cílové tržby u obuvy pro diabetiky [zdroj: vlastní zpracování]

Rok	Pesimistická varianta (mil. Kč)	Realistická varianta (mil. Kč)	Optimistická varianta (mil. Kč)
2020	0,4	0,5	0,6
2021	0,8	1	1,2

Doplňky stravy

Tab. 11: Cílové tržby u doplňků stravy [zdroj: vlastní zpracování]

Rok	Pesimistická varianta (mil. Kč)	Realistická varianta (mil. Kč)	Optimistická varianta (mil. Kč)
2020	0,48	0,6	0,72
2021	0,88	1,1	1,32

▪ Náklady

Vzniknou v podobě zaškolení stávajících obchodních reprezentantů pro práci s novým glukometrem, ale také náklady na skladování a logistiku těchto výrobků. Při výpočtu nákladů, marže a zisku bylo u nově zařazených produktů uvažováno s realistickou variantou vývoje tržeb.

▪ Přínosy

Společnosti navrhuji při zavádění nových výrobků marži 30 %, neboť v tomto odvětví se jedná o obvyklou výši marže. V následující tabulce jsou zhodnoceny finanční přínosy pro společnost.

Tab. 12: Náklady, marže a zisk nových produktů [zdroj: vlastní zpracování]

Rok	Ostatní náklady (mil. Kč)	Marže (mil. Kč)	Zisk (mil. Kč)
2020	0,42	2,13	1,71
2021	0,65	3,33	2,68

S ohledem na skutečnost, že se jedná o nejpodstatnější část marketingové strategie, navrhuji čtvrtletně porovnávat reálný zisk s očekávaným. Pokud bude výsledek nad očekávání nebo budou tržby a zisk rovny plánovaným nedoporučuji společnosti podnikat jakákoli opatření. Pokud by tržby byly nižší než plánované, bude potřeba zavádět úpravy této strategie.

3.2.2 Cenová strategie

Společnosti doporučuji pokračovat ve stávající cenové politice. Dále nakupovat testovací proužky od společnosti Johnson & Johnson. Prodávat je s marží 30 % do diacenter a zdravotnických zařízení a s marží 45 % jednotlivcům prostřednictvím e-shopu. Ostatní produkty (lancety, odběrová pera a inzulinové jehly) prodávat s marží od 10 do 30 %.

3.2.3 Distribuční strategie

V rámci distribuce na tuzemském trhu navrhuji pokračovat v zachování distribučních kanálů přes síť obchodních zástupců, objednávkový formulář, emailem a telefonicky.

Z předchozích analýz vyplývá, že obchodní zástupci navštěvují lékaře ve fakultních nemocnicích a lékárníky pravidelně jednou za 2 měsíce. Četnost těchto návštěv je nedostačující z hlediska vybudování lepšího vztahu s těmito zákazníky a z toho pramenící více objednávek. Rozšířením týmu o jednoho obchodního zástupce se zkrátí lhůta návštěv lékařů na 1 měsíc a společnost tak zlepší vztah se zákazníky, kteří tvoří PharmaCorpu s.r.o. 91 % celkového obratu. Další změnou, kterou společnosti doporučuji je, aby obchodní zástupci pravidelně vedli reporty o svých návštěvách v ordinacích a lékárnách a předávali je pravidelně jejich nadřízenému k vyhodnocení.

- **Návrh** - rozšíření týmu obchodních zástupců a tím zvýšit tržby ze stávajících produktů, které společnost distribuuje.

Tab. 13: Očekávané zvýšení tržeb po zavedení nové distribuční strategie [zdroj: vlastní zpracování]

Rok	Zvýšení tržeb diagnostické proužky (mil. Kč)			Zvýšení tržeb ostatního zdravotnického materiálu (mil. Kč)		
varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická	Pesimistická	Realistická	Optimistická
2020	4,2	5	5,9	1,9	2,5	3,1
2021	7,5	10	11,8	2	4	5,3

- **Náklady**

Tab. 14: Očekávané náklady na zavedení nové distribuční strategie [zdroj: vlastní zpracování]

Typ pozice	Měsíční náklady (Kč)	Jednorázové náklady (Kč)
Obchodní reprezentant	47.000,-	0,-
Proškolení nového zaměstnance	0,-	13.500,-
Leasingová splátka	5.500,-	0,-
Ostatní náklady	8.000,-	0,-

V celkových nákladech je započítána super hrubá mzda, dále splátka leasingu na automobil, ve kterém bude nový zaměstnanec jezdit. V ostatních nákladech jsou zahrnuty pohonné hmoty a paušál na provoz mobilního telefonu.

Celkové náklady: 739 500,- Kč/rok

- **Přínosy**

Přínosy můžeme také finančně vyčíslit. U diagnostických proužků počítáme se zavedenou marží 30 % u ostatního zdravotnického materiálu 15 % z plánovaných tržeb. Marže i náklady jsou vyčísleny při uvažování realistické varianty vývoje tržeb.

Tab. 15: Očekávané přínosy nově zavedené distribuční strategie [zdroj: vlastní zpracování]

Rok	Náklady (mil. Kč)	Marže diagnostické proužky (mil. Kč)	Marže zdravotnický materiál (mil. Kč)	Zisk celkem (mil. Kč)
2020	0,7395	1,5	0,375	1,1355
2021	0,7395	3,0	0,6	2,8605

3.2.4 Propagační strategie

Z analýzy společnosti PharmaCorp s.r.o. v kapitole 3 bylo zjištěno, že velmi malé procento obchodů probíhá prostřednictvím e-shopu společnosti. Přitom právě z těchto prodejů má společnost nejvyšší marži. Jako příležitost pro analyzovanou společnost je právě budování povědomí o společnosti a jejich distribuovaných produktech. Vylepšit současnou marketingovou komunikaci, která je nedostatečná. Společnosti v následující kapitole navrhuji implementovat několik změn v její komunikační strategii.

Aktualizace internetových stránek

Po obsahové a vzhledové stránce jsou webové stránky společnosti PharmaCorp průměrné a představují jen malé využívání jedné z finančně nenáročných forem propagace. Proto navrhuji věnovat webovým stránkám společnosti větší pozornost. Úpravu stávajícího webu zadáme externí společnosti, která bude mít za úkol kvalitnější a přehlednější design.

SEO Optimalizace

Při úpravě stávajících webových stránek společnosti navrhuji společnosti zavést SEO optimalizaci webu, která označuje proces, jehož cílem je zvyšování kvality a objem návštěvnosti našich stránek. SEO je zkratkou pro Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače). Zjednodušeně můžeme říci, že při Optimalizaci SEO se jedná o soubor opatření, jejichž implementací budou webové stránky PharmaCorp s.r.o. vidět na předních pozicích vyhledávačů. V případě, kdy budoucí nebo současní zákazníci budou hledat podobný sortiment, který PharmaCorp s.r.o. distribuuje. Kvalitní SEO optimalizace zajistí společnosti PharmaCorp s.r.o. nepřehlédnutelnost jejich produktu pro nové klienty.

PPC

Jednou z dalších forem propagace, kterou pro společnost PharmaCorp s.r.o. navrhuji je PPC kampaň. PPC je zkratkou pro pay per click (platba za kliknutí). Mezi výhody těchto kampaní patří jejich flexibilita, rychlost, účinnost a relativně malá finanční náročnost.

Výhodou PPC reklamy je, že PharmaCorp s.r.o. může svou reklamní kampaní cílit propagaci svých produktů na danou cílovou skupinu nových potencionálních klientů, hledajících pomůcky pro diabetiky na internetu. Mezi další výhody této formy propagace patří to, že inzerent platí za propagaci pouze tehdy, když na reklamu někdo klikne a navštíví webové stránky společnosti.

Po zavedení kvalitní SEO optimalizace a současně spuštěním PPC kampaní můžeme předpokládat nárůst návštěvnosti internetových stránek a e-shopu společnosti. Využijeme internetových vyhledávačů společnosti Seznam (Sklik), Google (AdWords) a Facebook. Každý z těchto vyhledávačů je svým způsobem specifický a pokrývá jiný segment potenciálních zákazníků, kteří se nachází na internetu.

Tuto marketingovou kampaň navrhuji společnosti spravovat celý rok tj. 365 dnů v roce. Při pesimistické variantě počítáme s 5 prokliky za den, při realistické s 10 a v optimistické variantě uvažujeme 20 prokliků za den.

- **Návrh** - aktualizace internetových stránek, SEO optimalizace, PPC kampaň a díky tomu zvýšit prodeje pomocí e-shopu.

Tab. 16: Očekávané přínosy nově zavedené propagační strategie [zdroj: vlastní zpracování]

Roky	Zvýšení tržeb e-shopu po zavedení propagačních kampaní v mil. Kč		
	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
2020	1,36	1,7	2,04
2021	2,56	3,2	3,84

- **Náklady**

Úprava webových stránek, SEO a PPC služby budou zadány externí firmě, která nám vytvořila individuální nabídku. Náklady na PPC reklam jsou zobrazeny v tabulce č. 17. Tuto marketingovou kampaň navrhuji společnosti spravovat celý rok tj. 365 dnů v roce. Měsíční poplatek za správu PPC reklamy tj. optimalizace, údržba, statistiky konkrétních klíčových slov činí 2.100,- Kč/měsíc.

U SEO reklamy jsou měsíční náklady 6.200,- Kč/měsíčně tj. 74.400,- Kč ročně. Jednorázový poplatek za úpravu webových stránek je 18.000,- Kč.

Tab. 17: Náklady PPC reklamy [zdroj: vlastní zpracování]

Denní limit na proklik	200,- Kč
Cena za 1 kliknutí	10,- Kč
Pesimistická varianta	5x10x365= 18.250,- Kč
Realistická varianta	10x10x365= 36.500,- Kč
Optimistická varianta	20x10x365= 73.000,- Kč

▪ Přínosy

Jsou finančně vyčíslitelné. Marže prostřednictvím e-shopu je 45 % z plánovaných tržeb. Náklady, marže i zisk jsou vyobrazeny při uvažování realistické variantě vývoje tržeb.

Tab. 18: Náklady, marže a zisk [zdroj: vlastní zpracování]

Rok	Náklady (mil. Kč)	Marže (mil. Kč)	Zisk (mil. Kč)
2019	0,1541	0	-0,1541
2020	0,1361	0,765	0,6289
2021	0,1361	1,44	1,3039

Veletrhy

Veletrhy mohou být skvělou příležitostí jak zvýšit povědomí o společnosti a případně expandovat na zahraniční trhy. Proto společnosti navrhuji účast na dvou veletrzích věnovaných diabetologii, obou veletrhů se bude účastnit generální a obchodní ředitel.

První veletrh pořádá česká diabetologická společnost ČLS JEP ve spolupráci se slovenskou diabetologickou společností. Tento veletrh je 3 denní a koná se v Luhačovicích jako diabetologické dny vždy v dubnu. Tento výroční kongres je

tradičním setkáním nejen diabetologů ale i lékařů a zdravotnických pracovníků. Účastníkům kongresu přinese poznatky ze současné diabetologie [36].

- **Návrh** - zvýšit povědomí o společnosti PharmaCorp s.r.o., oslovit a získat nové zákazníky z řad lékařů, a lékárníků

Datum konání - 10. 4. 2020 – 13. 4. 2020

Místo konání - Luhačovice

V následující tabulce jsou shrnuty všechny náklady vynaložené za veletrh v Luhačovicích.

Tab. 19: Očekávané náklady na veletrh v Luhačovicích [zdroj: vlastní zpracování]

Ubytování	11 000,- Kč
Poplatek za vstup	3 000,- Kč
Poplatek za provozování stánku	20 000,- Kč
Náklady na cestovné	2 000,- Kč
Náklady celkem	36.000,- Kč

Druhý veletrh je mezinárodní a pořádá ho evropská diabetologická organizace. Bude se konat v září 2019 v Mnichově. Prvořadým cílem této konference je nalézt nové způsoby prevence léčby diabetu 1 a 2 stupně.

Datum konání - 23. 9. 2019 - 25. 9. 2019

Místo konání - Mnichov, Německo

V následující tabulce jsou zahrnuty všechny náklady vynaložené za veletrh v Mnichově.

Tab. 20: Náklady na veletrh konaný v Mnichově [zdroj: vlastní zpracování]

Letenky	12.000,- Kč
Ubytování	10.000,- Kč
Poplatek za vstup	5.200,- Kč
Poplatek za provozování stánku a pronájem prostor	46.600,- Kč
Celkem	73.800,- Kč

▪ Náklady

V předchozích tabulkách byly detailně rozebrány dílčí náklady na jednotlivé veletrhy, v tabulce následující jsou vyčísleny na celý rok.

Tab. 21: Celkové náklady na veletrhy [zdroj: vlastní zpracování]

Rok	Náklady na veletrhy v tis. Kč
2019	109,8

▪ Přínosy

Nejdou přímo vyjádřit v peněžním vyjádření. Na těchto veletrzích a kongresech je zapotřebí “seznamovat se” s novými zákazníky z řad lékařů nebo lékárníků. Výnosy z těchto nově navázaných kontaktů a potenciálních obchodů by měly minimálně pokrýt náklady za účast na těchto veletrzích. Po skončení veletrhu je potřeba s nově navázanými kontakty hned začít budovat spolupráci, takže je oslovit pomocí telefonu nebo emailu a domluvit s nimi první obchodní schůzku, kde může obchodní zástupce PharmaCorp předvést svoji obchodní prezentaci. Pokud dojde k uzavření obchodu, můžeme hodnotit účast na veletrzích jako úspěšnou a dál ji provádět každý rok.

Dárkové předměty

Společnost PharmaCorp s.r.o. doposud nemá žádné dárkové ani propagační předměty, a proto společnosti navrhuji nechat vyrobit propisky a plátěné tašky s firemním logem. Mezi další doporučení patří vyrobení menšího dárku ke konci roku ve formě bonboniéry s vánočním přáním a předat jej všem obchodním partnerům – lékařům a lékárníkům navštěvované formou osobního prodeje.

- **Návrh** - zlepšit image společnosti.
- **Náklady** - 65.000,- Kč * 2 roky = 130.000,- Kč.
- **Přínosy** - jsou těžko finančně vyčíslitelné. Bude se jednat o zlepšení image společnosti.

Firemní polepy

Společnost v současné době vlastní 5 automobilů Škoda Octavia 3 generace. Tím, že zaměstnanci společnosti jsou s těmito auty pravidelně v terénu a jezdí po celé České republice, navrhuji je polepit firemním logem. Je to jedna z možností jak rozšířit reklamu a zviditelnit jméno společnosti. Polep automobilu je finančně nenáročnou a dlouhodobou variantou reklamy pro společnost. Životnost polepů se udává mezi 5-8 roky. V případě potřeby jsou tyto polepy snadno odstranitelné. Z mého pohledu dodává polep na automobilu na profesionalitě. Logo se bude nacházet na předních dveřích u řidiče a spolujezdce a dále vzadu na kufru. Cena polepu na 1 automobil byla stanovena brněnskou firmou Glassgarant.cz na 1.200,- Kč za 1 automobil.

- **Návrh** - zlepšit image a povědomí společnosti.
- **Náklady** - 6.000,- Kč.
- **Přínosy** - finančně těžko vyčíslitelné. Bude se jednat o zlepšení image společnosti.

3.3 Definice cílů SMART

Na závěr návrhové části byla pro lepší přehlednost návrhu marketingové strategie vyhotovena pro společnost PharmaCorp s.r.o. definice cílů pomocí metody SMART.

Specifický

- bude zavedeno nové portfolio produktů,
- rozšíření týmů obchodní zástupců,
- aktualizace webových stránek, SEO optimalizace, PPC kampaně,
- účast na veletrzích,
- mít vlastní dárkové předměty,
- firemní polepy na vozidla.

Měřitelný

Výsledky nové marketingové strategie jsou finančně vyčíslitelné. Pro větší přehlednost byla vyhotoveno ekonomické zhodnocení návrhů, které byly detailně rozebrány v kapitolách uvedených výše při uvažování realistické varianty vývoje tržeb.

Tab. 22: Rozložení tržeb před a po zavedení nové marketingové strategie [zdroj: vlastní zpracování]

Sortiment	Tržby v mil. Kč před zavedením strategie	Tržby v mil. Kč po zavedení strategie
Diagnostické proužky	105,85	115,85
Ostatní zdravotnický materiál	15,12	19,12
Kontinuální glukometry	0	9
Boty pro diabetiky	0	1
Doplňky stravy	0	1,1
Prodeje prostřednictvím e-shopu	10,88	14,08

Akceptovatelný

Vedení společnosti akceptuje nové návrhy marketingové strategie.

Realistický

Předložené návrhy jsou koncipovány tak, aby v horizontu dvou let byly reálně dosažitelné. Výsledky budou prokazatelné – čtvrtletní porovnávání realizovaných tržeb a stanoveného plánu.

Termínovaný

Tento cíl bude měřitelný po období následujících 2 let.

3.4 Kritické faktory úspěchu

V této kapitole budou popsány kritické faktory, které by směřovaly k neúspěchu nově navrhované marketingové strategie.

Jeden z nejdůležitějších faktorů je udržení dobrých vztahů s dodavateli. Společnost má výhradní zastoupení Johnson & Johnson. Generální ředitel analyzované společnosti má skvělé vztahy s dodavateli distribučních proužků, které získal při svém předchozím zaměstnání. Pokud by došlo ke zhoršení těchto vztahů a ukončení výhradní spolupráce, PharmaCorp s.r.o. by musel vyřadit ze sortimentu výrobky J & J. Pravděpodobně by to vedlo k zániku analyzované společnosti, protože valná většina tržeb pramení právě z této spolupráce. Společnost této hrozbě bude čelit tím, že bude dodržovat požadavky na distribuci výrobků Johnson & Johnson ze strany dodavatele a současně bude dodržovat legislativní úpravy v rámci ČR.

Nesmíme opomenout ani vývoj konkurence, která je v tomto odvětví vysoká. Zde bude velmi záležet na tom, jak se společnosti a jejím zaměstnancům podaří nové portfolio produktů k distribuci prosadit na trhu. Právě proto je společnosti doporučován nový sortiment kontinuálních glukometrů, aby neztratila krok s konkurencí. PharmaCorp s.r.o.

bude této hrozbě čelit tím, že pravidelně proškolí tým obchodních zástupců a dále se bude zajímat o nové trendy ve světě.

Další z faktorů je dostatek finančních prostředků na realizaci navrhované strategie, ať už to je na nového zaměstnance, novou propagační strategii či nákup nového portfolia výrobků. Tento faktor musí být splněn, aby se společnost mohla rozvíjet a prosperovat. Této hrozbě doporučuji čelit tak, že bude společnost pravidelně vytvářet finanční rezervy.

Dalším faktorem, který společnost nemůže nijak ovlivnit je zvyšování cen u výrobce. Vzhledem k tomu, že dodavatel má velkou vyjednávací sílu, společnosti by nic jiného nezbylo než na nabídku přistoupit a v krajním případě snižovat své marže nebo najít jiného dodavatele.

Společnost je výhradním distributorem výrobků J & J, ale může nabízet i služby a výrobky jiných dodavatelů. Vzhledem k tomu, že J & J ještě nevyrobil vlastní kontinuální glukometr, bude pro tento sortiment PharmaCorp s.r.o. najít jiného dodavatele, např. prostřednictvím navrhovaných veletrhů. Pokud by se to vedení společnosti nepodařilo, tak v novém návrhu marketingové strategie pro rozšíření distribučního portfolia, by vznikla značná trhlina, která by rozvoj společnosti zbrzdila.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh marketingové strategie pro brněnskou společnost PharmaCorp s.r.o. na nadcházející časový horizont dvou let. Společnost se zabývá distribucí zdravotních pomůcek pro pacienty s onemocněním diabetes. Na základě výsledků zkoumání vyplývajících z analytické části jsem navrhl možné zlepšení marketingové strategie. Můžu konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn.

Diplomová práce se skládá ze tří kapitol. V první kapitole byly shrnuta teoretická východiska, při nichž byla použita literatura od českých i zahraničních autorů. Nejprve byl popsán marketing, marketingový mix a jeho historický vývoj. Poté byl rozebrán pojem strategie a její úloha v marketingu. Dále jsem se zaměřil na popis jednotlivých dílčích analýz, které byly následně využity v analytické části této práce. Pro analýzu vnějšího okolí byly použity SLEPT a Porterova analýza pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí byla teoreticky popsána McKinseyho analýza 7S. Na konci teoretické části práce byla detailně popsána analýza silných, slabých stránek včetně hrozeb a příležitostí známa jako SWOT analýza.

Druhou kapitolu této diplomové práce tvořila analytická část. Ta tvoří nezbytný rámec celé práce a analyzovala nejen současný stav společnosti, ale i trh s pomůckami pro diabetiky, ve kterém společnost působí. Analytické metody nám pomohly pro zkoumání jednotlivých faktorů a sil působících na společnost a následně byly shrnuty analýzou SWOT. Silnou stránkou společnosti je výhradní zastoupení americké společnosti Johnson & Johnson a silná pozice na českém trhu. Slabou stránkou společnosti je, že má podnikání založené pouze na jednom druhu výrobku, který tvoří většinu jejich stávajícího obratu. Další slabinou je nízké povědomí o společnosti, které je zapotřebí zlepšit plánovanou strategií. Největší příležitostí pro tento obor je zavedení nové položky do sortimentu v podobě kontinuálních glukometrů. Hrozbou pro PharmaCorp s.r.o. je případné ukončení výhradního zastoupení výrobce Johnson & Johnson v ČR. V této části práce bylo využito poznatků a zkušeností nejen od zaměstnanců distribuční společnosti PharmaCorp s.r.o., ale i od jeho vedení.

V návrhové části jsem aplikoval teoretické poznatky k vytvoření strategických návrhů v oblasti marketingu se zaměřením na marketingový mix a jeho čtyř hlavních složek známých jako 4P. Návrhy na zlepšení se opíraly o analýzy současného stavu, primárně vycházely ze SWOT analýzy. Byla navržena nová marketingová strategie tak, aby byly splněny vytyčené cíle společnosti. Nejdříve byly stanoveny vize, cíle a poslání s tím, že nejdůležitějším cílem je nebýt závislý pouze na jednom dodavateli a dále rozvíjet podnikání v distribuci komplementárních produktů. Poté byla představena nová marketingová strategie, která byla rozdělena do čtyř částí, a to sice na produktovou, cenovou, distribuční a propagační strategii. V produktové strategii navrhuji pokračovat v distribuci stávajících produktů a zároveň rozšířit produktové portfolio o zboží příbuzné tomuto oboru, a to sice přístroje pro kontinuální měření glukózy v krvi, obuv pro diabetiky a doplňky stravy.

Stěžejním produktem jsou právě kontinuální glukometry. Jedná se o novou technologii, která výrazně zlepšuje možnosti léčby i kvalitu života diabetiků. V cenové strategii jsem společnosti navrhnul pokračovat ve stávající cenové politice. V rámci distribuční marketingové strategie na tuzemském trhu jsem navrhnul pokračovat v zachování stávajících kanálů. Zároveň však bylo navrženo rozšíření týmu obchodních zástupců, což povede ke zvýšení frekvence návštěv zejména u klíčových zákazníků společnosti, a v neposlední řadě tento krok bude mít vliv na nárůst tržeb společnosti. U návrhu propagační strategie jsem společnosti doporučil aktualizaci zastaralých webových stránek a vylepšit současnou marketingovou komunikaci pomocí SEO optimalizace a PPC kampaní. Dále jsem společnosti navrhnul účast na dvou veletrzích, které se zabývají diabetologií. Pro své klíčové zákazníky vyrobit dárkové předměty. Stávající vozový park opatřit polepy s firemním logem, což povede ke zlepšení image společnosti. Veškeré návrhy v jednotlivých kapitolách byly rozebrány dopodrobna, včetně jejich ekonomického zhodnocení. Před závěrem návrhové části byla aplikována definice cílů návrhové části pomocí metody SMART. Na závěr této kapitoly jsem stanovil kritické faktory úspěchu, se kterými musí společnost uvažovat, aby došlo k naplnění nové marketingové strategie.

To, jak se společnosti bude dařit naplnit vytyčené cíle v neposlední řadě, závisí na posilování dobrého jména společnosti a budování dobrých obchodních vztahů se zákazníky. Předložené návrhy jsou koncipovány tak, aby v horizontu dvou let byly reálně dosažitelné. Velmi si cením přístupu všech zaměstnanců analyzované společnosti za možnost osobně poznat veškeré procesy v distribuci – příjem objednávek, fakturace, balení produktů a logistiku a v neposlední řadě i obchodních schůzek u diabetologů, v lékárnách a diacentrech.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Grada Publishing, a.s., 2008. 272s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] VEBER, J. SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing, a.s., 2012. 257s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy 2., rozšířené vydání*. Grada Publishing, a.s., 2013. 368s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [4] KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Grada Publishing, a.s., 2008. 236s. ISBN 978-80-247-2493-3.
- [5] KOTLER, P. *Moderní marketing*. Grada Publishing, a.s., 2007. 1048s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [6] MAJARO, S. *Základy marketingu*. Grada Publishing, a.s., 1996. 312s. ISBN 80-7169-297-2.
- [7] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing, a.s., 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X
- [8] ŠTĚDRŮ, B., ČÁSLAVOVÁ E., FORET M., STRÍTESKÝ, V., ŠÍMA J. a kol. *Mezinárodní marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2017. 320s. ISBN 978-80-7400-441-4
- [9] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 321s. ISBN 80-717-9453-8
- [10] GRAHAM J. HOOLEY, JOHN A. SAUNDERS a NIGEL F. PIERCY. *Marketing strategy and competitive positioning*. 3rd ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2004. ISBN 0-273-65516-7.

- [11] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O., ODEHNALOVÁ a kol. *Strategický marketing Teorie pro praxi. 1. Vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. 411s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [12] Zeman. Slept analýza. Zeman.webnode.cz [online]. [cit. 24. 01. 2019] Dostupné z: <https://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/>
- [12] Management mania. Strategie. Managementmania.com [online].[cit 24. 01. 2019] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>
- [13] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* v Praze: C.H.Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [14] MCDONALD, M., WILSON, H. *Marketingový plán příprava a úspěšná realizace.* Albatros media, a.s., 2012. 575s. ISBN 978-80-265-0014-8
- [15] VAŠTIKOVÁ, M., *Marketing služeb efektivně a moderně.* Grada Publishing, a.s., 2014. 272s. ISBN 978-80-247-5037-8
- [16] MCCARTHY, J., PERREAULT, D. *Základy marketingu.* Victoria publishing, a.s., 1995. 511s. ISBN 80-85605-29-5
- [17] Management mania. Mckinsey-7s. Managementmania.com[online].[cit 20. 01. 2019] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [18] CIE Group. Model 7S. cie-group.cz[online].[cit 10. 01. 2019] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [19] MAGRETTA, J.. *Co je to management.* Praha: Management Press, a.s., 2004. 206s. ISBN 80-7261-106-2
- [20] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* Praha: Grada, a.s., 2010. 327s. ISBN 978-80-247-3051-6.

- [21] BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer press, a.s., 2003. 296s. ISBN 80-7226-769-9
- [22] DOSKOČIL, R. RAIS, K. *Risk management* Akademické nakladatelství CERM., 2007. 152s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [23] Fistro. 5 faktorů, kterými lze měřit konkurenční sílu. Fistro.cz [online].[cit 23. 12. 2018] Dostupné z: <https://fistro.cz/5-faktoru-ktery-mi-lze-merit-konkurencni-silu/>
- [24] Dreamacademy. SWOT Analýza. dreamacademy.cz[online].[cit 1. 5. 2019] Dostupné z: <http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/>
- [25] Sun.cz. Marketingový mix. Sun.cz[online].[cit 18. 1. 2019] Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/marketingovy-mix>
- [26] Docplayer.cz. Produkt. docplayer.cz[online].[cit 17. 1. 2019] Dostupné z: <https://www.docplayer.cz/5943067-Skoda-auto-vysoka-skola-o-p-s.html>
- [27] Pharmacorp.cz. Logo společnosti. Pharmacorp.cz[online].[cit 21. 1. 2019] Dostupné z: <http://pharmacorp.cz/>
- [28] Pharmacorp.cz. O nás. Pharmacorp.cz[online].[cit 21. 1. 2019] Dostupné z: <http://pharmacorp.cz/>
- [29] Pharmacorp.cz. Naše produkty. Pharmacorp.cz[online].[cit 21. 1. 2019] Dostupné z: <http://pharmacorp.cz/>
- [30] Český statistický úřad. Sčítání lidu. czso.cz[online].[cit 22. 1. 2019] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/scitani-lidu-domu-a-bytu>
- [31] Diabetická asociace. Data o diabetu. diabetickaasociace.cz [online].[cit 22. 1. 2019] Dostupné z: <http://diabetickaasociace.cz/co-je-diabetes/data-o-diabetu-v-cr/>

- [32] HDP. Makroekonomika kurzy.cz[online]. [cit. 10. 11. 2018] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- [33] Míra inflace. Makroekonomika kurzy.cz[online]. [cit. 10. 11. 2018] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>
- [34] Míra nezaměstnanosti. Makroekonomika kurzy.cz[online]. [cit. 10. 11. 2018] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>
- [35] McKinsey 7S. Wikimedia.org[online]. [cit. 30. 03. 2019] Dostupné z: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/55/McKinseyho_model_7S.png/220px-McKinseyho_model_7S.png
- [36] Diabetologické dny. Gsymposion.cz[online]. [cit. 22. 04. 2019] Dostupné z: <https://www.gsymposion.cz/detail-akce/736/55-diabetologicke-dny-luhacovice>
- [37] Životní cyklus výrobku. Businessvize.cz[online]. [cit. 22. 04. 2019] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyrobku-od-fabie-po-coca-colu>
- [38] Životní cyklus produktu. uhk.cz[online]. [cit. 22. 04. 2019] Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/234-2015-12-22-20-52-28>
- [39] KITA, J. a kol. 2002. *Marketing*. IURA Edition, 2002. 411s. ISBN 80-89047-23-8.
- [40] KOTLER, P. – ARMSTRONG G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2007. 856s. ISBN 80-247-0513-3.
- [41] CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. *Základy marketingu*. IURA Edition 2007. 224s. ISBN 978-80-8078-156-9.
- [42] FORET, M. *Marketingová komunikace*. Computer press 2006. 443s. ISBN 80-251-1041-9.

- [43] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza. 2., přepracované a rozšířené vydání* C. H. Beck, a.s., 2006. 122s. ISBN 80-7179-367-1.
- [44] HANZELKOVÁ, A. *Business strategie: krok za krokem*. C. H. Beck, 2013, 159s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [45] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů 1. vyd.* Victoria Publishing, a.s., 2008. 403s. ISBN 80-85605-11-2.
- [46] GRASSEOVÁ, M., BRECHTA, B. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Edika, 2013. 392s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [47] STADLER, S. *Strategický management: nástroje, aplikace*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 258s. ISBN 80-210-2304-X.
- [48] GRANT, R, M.. *Contemporary strategy analysis*. 7th ed. Chichester: John Wiley, c 2010. 499s. ISBN ISBN 978-0-470-74710-0.
- [49] JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLLES, K. *Fundamentals of strategy*. 2nd ed. Harlow, England: Pearson, 2012. 284s. ISBN 978-0-273-75725-2.
- [50] COULTER, M., K., *Strategic management in action*. Sixth edition. Boston: Pearson, 2010. 288s. ISBN 978-0-13-262067-3.
- [51] TYLL, L. *Podniková strategie*. C. H. Beck, 2014.. 304s. ISBN 978-80-7400-507-7.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl na obratu vyjádřený v procentech za rok 2018	46
Graf 2: Distribuční kanály	47
Graf 3: Přehled podílů na trhu	57
Graf 4: Struktura odběratelů PharmaCorp s.r.o.	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Marketingový mix	16
Obrázek 2: Komplexní produkt a jeho tři úrovně	17
Obrázek 3: Porterův model 5 sil	33
Obrázek 4: McKinseyho model 7 S	36
Obrázek 5: Matice SWOT	38
Obrázek 6: Logo společnosti	39
Obrázek 7: Úvodní webová stránka společnosti	40
Obrázek 8: Oblasti působení obchodních zástupců	49
Obrázek 9: Počet pacientů s onemocněním diabetes	51
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti	61

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní údaje o společnosti	39
Tab. 2: Počty prodaných kusů	43
Tab. 3: Tržby jednotlivých výrobků za roky 2016, 2017, 2018	45
Tab. 4: HDP v české republice	52
Tab. 5: Míra inflace	52
Tab. 6: Míra nezaměstnanosti	53
Tab. 7: Počty prodaných kusů testovacích proužků za roky 2017,2018	56
Tab. 8: SWOT analýza	64
Tab. 9: Cílové tržby u kontinuálních glukometrů	68
Tab. 10: Cílové tržby u obuvy pro diabetiky	68
Tab. 11: Cílové tržby u doplňků stravy	68
Tab. 12: Náklady, marže a zisk nových produktů	69
Tab. 13: Očekávané zvýšení tržeb po zavedení nové distribuční strategie	70
Tab. 14: Očekávané náklady na zavedení nové distribuční strategie	71
Tab. 15: Očekávané přínosy nově zavedené distribuční strategie	71
Tab. 16: Očekávané přínosy nově zavedené propagační strategie	73
Tab. 17: Náklady PPC reklamy	74
Tab. 18: Náklady, marže a zisk	74
Tab. 19: Očekávané náklady na veletrh v Luhačovicích	75

Tab. 20: Náklady na veletrh konaný v Mnichově	76
Tab. 21: Celkové náklady na veletrhy	76
Tab. 22: Rozložení tržeb před a po zavedení nové marketingové strategie	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Ceník SEO služeb	I
Příloha 2: Testovací proužky	I
Příloha 3: Glukometr OneTouch Select plus	II
Příloha 4: Odběrové pero	II
Příloha 5: Inzulínové jehly Qfine.....	II
Příloha 6: Ceník společnosti	III

Příloha 1: Ceník SEO služeb

Název stránky	Hlavní strana PharmaCorp s.r.o.
URL	www.pharmacorp.cz
Popis	Široká nabídka diagnostických proužků pro měření hladiny cukru v krvi. Revoluční měření hladiny cukru v krvi pomocí kontinuálního monitorování glukózy.
Klíčová slova	Kontinuální glukometr, diagnostické proužky, diabetes, cukrovka
Název stránky	Produkty PharmaCorp s.r.o.
URL	www.pharmacorp.cz/produkty
Popis	Široká nabídka diagnostických proužků, glukometrů, lancet a odběrových per
Klíčová slova	Glukometr, diagnostické proužky, lancety, odběrová pera, OneTouch, kontinuální, diabetes, cukrovka
Celkové měsíční náklady	6.200 Kč

Příloha 2: Testovací proužky



Příloha 3: Glukometr OneTouch Select plus



Příloha 4: Odběrové pero



Příloha 5: Inzulínové jehly Qfine



Příloha 6: Ceník společnosti

Produkt	Cena
Testovací proužky	
OneTouch Verio	400,- Kč včetně 15 %DPH
OneTouch Plus	400,- Kč včetně 15 %DPH
Glukometry	
OneTouch Verio Flex	zdarma
OneTouch Verio	zdarma
OneTouch Select Plus Flex	zdarma
OneTouch Select Plus	zdarma
Lancety a odběrová pera	
Lanceta OneTouch Delica	75,- Kč včetně 15 %DPH
Odběrové pero OneTouch Delica	250,- Kč včetně 15 %DPH
Inzulinové jehly	
Qfine 5mm	265,- Kč včetně 15 %DPH
Qfine 6mm	265,- Kč včetně 15 %DPH
Qfine 8mm	265,- Kč včetně 15 %DPH
BD 5 mm	265,- Kč včetně 15 %DPH
BD 8 mm	265,- Kč včetně 15 %DPH
BD 12,7 mm	265,- Kč včetně 15 %DPH